



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΠΜΣ ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ

«ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΩΝ  
ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ»

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

## **Η Ψυχολογική Ασφάλεια των εργαζομένων και η Άνθηση τους**

του

Μπόθου Κωνσταντίνου

Επιβλέπουσα: ΒΙΚΤΩΡΙΑ – ΜΑΡΙΑ ΜΠΕΛΛΟΥ

Αναπληρώτρια Καθηγήτρια Πανεπιστημίου Θεσσαλίας

Βόλος, Μάιος 2021

### **Υπεύθυνη Δήλωση**

Βεβαιώνω ότι είμαι συγγραφέας αυτής της διπλωματικής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στη διπλωματική εργασία. Επίσης έχω αναφέρει τις όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε αυτές αναφέρονται ακριβώς είτε παραφρασμένες. Επίσης βεβαιώνω ότι αυτή η πτυχιακή εργασία προετοιμάστηκε από εμένα προσωπικά ειδικά για τις απαιτήσεις του προγράμματος μεταπτυχιακών σπουδών στην Εφαρμοσμένη Οικονομική του Τμήματος Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας.

Ω Δηλών Μπόθος Κωνσταντίνος

Βόλος, Μάϊος 2021

## **Ευχαριστίες**

Σε αυτό το σημείο θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους ανθρώπους που συνέβαλαν, με τον τρόπο τους, στην ολοκλήρωση της διπλωματικής μου εργασίας. Αρχικά, θα ήθελα να ευχαριστήσω την κυρία Βικτωρία - Μαρία Μπέλλου για την υποστήριξη, την απaráμιλλη υπομονή της και τη θερμή τους συμπαράσταση όλο αυτό το διάστημα.

Πολλά ευχαριστώ στους γονείς μου, στην αδερφή μου και τους φίλους μου για την ψυχολογική και συναισθηματική στήριξη που μου παρείχαν για την περάτωση των σπουδών μου. Ακόμη, θα ήθελα να εκφράσω την εκτίμηση μου για όλους τους διδάσκοντες του μεταπτυχιακού προγράμματος, για τις γνώσεις που μας προσέφεραν κατά τη διάρκεια των σπουδών

Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους συμμετέχοντες που αφιέρωσαν λίγο από τον πολύτιμο χρόνο τους για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου.

*“Everyone you meet is fighting a battle you know nothing about.*

*Be kind*

*Always.”*

*Robin Williams*

## Περίληψη

Με την παρούσα διπλωματική εργασία γίνεται προσπάθεια να μελετηθούν και να κατανοηθούν οι έννοιες της ψυχολογικής ασφάλειας, της εργασιακής άνηθης και αν η πρώτη επηρεάζει θετικά την δεύτερη. Ταυτόχρονα αναλύεται ο όρος του ψυχολογικού κεφαλαίου και τι ρόλο παίζει ως ρυθμιστικός παράγοντας στις 2 παραπάνω έννοιες.

Διεξήχθη ποσοτική έρευνα με συλλογή πρωτογενών δεδομένων και αποφασίστηκε το δείγμα να αφορά έναν κλάδο συγκεκριμένα σε άτομα που τώρα ή έχουν λίγα χρόνια ξεκινήσανε την σταδιοδρομία τους στον οικονομικό τομέα, σε διάφορες θέσεις όπως βοηθοί λογιστών, λογιστές κλπ. Διανεμήθηκαν 170 ερωτηματολόγια και συλλέχθηκαν 150 εξ αυτών. Η στατιστική τους επεξεργασία έγινε μέσω του προγράμματος SPSS. Ελέγχθηκε η αξιοπιστία της έρευνας και έγινε χρήση περιγραφικής στατιστικής για τον έλεγχο των υποθέσεων του μοντέλου της έρευνάς μας. Τα αποτελέσματα επιβεβαίωσαν τη σχέση μεταξύ ψυχολογικής ασφάλειας και εργασιακής άνηθης αλλά αντίθετα δεν επιβεβαιώθηκε το ψυχολογικό κεφάλαιο ως ρυθμιστικός παράγοντας των άλλων δύο εννοιών. Στο τέλος αναφέρονται περιορισμοί και προτάσεις για μελλοντικές έρευνες.

Λέξεις κλειδιά: ψυχολογική ασφάλεια, εργασιακή άνηθη, ψυχολογικό κεφάλαιο

## **Abstract**

With this current thesis an effort is made to study and understand the concepts of psychological safety, thriving in the workplace and whether the former positively affects the latter. At the same time, the term of psychological capital is analyzed and what role it plays as a moderator factor in the 2 above concepts.

Quantitative research was conducted with the collection of primary data and it was decided that the sample concerns a specific sector in people who now or have a few years started their careers in the financial sector, in various positions such as assistant accountants, accountants, etc. 170 questionnaires were distributed and 150 of them were collected. Their statistical processing was done through the SPSS program. The reliability of the research was checked, and descriptive statistics were used to test the hypotheses of our research model. The results confirmed the relationship between psychological safety and thriving but on the contrary did not confirm the psychological capital as a moderator factor of the other two concepts. At the end are mentioned limitations and suggestions for future research.

**Key words:** psychological safety, thriving, psychological capital

## Περιεχόμενα

Εισαγωγή.....	9
Κεφάλαιο 1.....	13
1.1 Η έννοια της ψυχολογικής ασφάλειας.....	13
1.2 Επίπεδα ψυχολογικής ασφάλειας.....	14
1.2.2 Ομαδικό Επίπεδο.....	16
1.2.3 Οργανωσιακό Επίπεδο.....	23
1.3 Πρόγραμμα Αριστοτέλης.....	25
Κεφάλαιο 2.....	27
2.1 Η έννοια της εργασιακής άνηθης.....	27
2.2 Συστατικά εργασιακής άνηθης (Ζωτικότητα και Μάθηση).....	29
2.3 Αποτελέσματα εργασιακής άνηθης.....	32
Κεφάλαιο 3.....	34
3.1. Ψυχολογικό Κεφάλαιο.....	34
3.2 Θετική οργανωσιακή συμπεριφορά και ψυχολογικό κεφάλαιο.....	34
3.3 Η έννοια και τα χαρακτηριστικά του ψυχολογικού συμβολαίου.....	37
3.4 Αποτελέσματα.....	44
Κεφάλαιο 4.....	48
Μοντέλο υπό διερεύνηση.....	48
Κεφάλαιο 5.....	53
5.1 Διαδικασία διανομής και συλλογής δεδομένων.....	53
5.2 Εργαλεία Μέτρησης.....	54
Κεφάλαιο 6.....	57
6.1 Περιγραφική Στατιστική.....	57
6.2 Αξιοπιστία.....	60
6.3 Περιγραφικά Στοιχεία Εννοιών.....	61
6.4 Συσχετίσεις.....	63
6.5 Ανάλυση Παλινδρόμησης.....	64
Κεφάλαιο 7.....	68
7.1 Συμπεράσματα.....	68
7.2 Περιορισμοί.....	69
7.3 Προτάσεις.....	70
7.4 Επίλογος.....	72
Βιβλιογραφία.....	74

## Κατάλογος πινάκων

Πίνακας 1	Cronbach Alpha	Σελ 60
Πίνακας 2	ΜΟ Ψυχολογικής Ασφάλειας	Σελ 61
Πίνακας 3	ΜΟ Εργασιακής Άνθησης	Σελ 61
Πίνακας 4	ΜΟ Ψυχολογικό Κεφάλαιο	Σελ 62
Πίνακας 5	Συσχετίσεις	Σελ 64
Πίνακας 6	Coefficients	Σελ 65
Πίνακας 7	Αποτελέσματα απλής γραμμικής παλινδρόμησης	Σελ 66
Πίνακας 8	Anova	Σελ 66
Πίνακας 9	Model Summary	Σελ 66
Πίνακας 10	Αποτέλεσμα moderator	Σελ 67

## Κατάλογος γραφημάτων

Γράφημα 1	Φύλο	Σελ 57
Γράφημα 2	Ηλικία	Σελ 58
Γράφημα 3	Εκπαίδευση	Σελ 59
Γράφημα 4	Οικογενειακή Κατάσταση	Σελ 59
Γράφημα 5	Σχετική Συχνότητα Ψυχολογικής Ασφάλειας	Σελ 61
Γράφημα 6	Σχετική Ικανότητα εργασιακής άνθησης	Σελ 62
Γράφημα 7	Σχετική συχνότητα ψυχολογικό κεφάλαιο	Σελ 63



## Εισαγωγή

Σήμερα ζούμε σε έναν κόσμο που φτάνει τα οκτώ δισεκατομμύρια. Κάθε μέρα, αυτά τα σχεδόν οκτώ δισεκατομμύρια άτομα έχουν περίπου 60 δις αλληλεπιδράσεις μεταξύ τους. Σε κάθε αλληλεπίδραση υπάρχει ένα μέτρο σεβασμού και άδειας που καθορίζει ένα συγκεκριμένο επίπεδο ψυχολογικής ασφάλειας. Κάθε μία από αυτές τις αλληλεπιδράσεις τρέφει ή παραμελεί την ψυχολογική ασφάλεια. Η ψυχολογική ασφάλεια είναι μια κατάσταση στην οποία κάποιος αισθάνεται να συμπεριλαμβάνεται, είναι σε ασφαλές μέρος για να μάθει, νιώθει ασφαλής να συνεισφέρει και να αμφισβητήσει το status quo, χωρίς φόβο να ντρέπεται, να περιθωριοποιηθεί ή να τιμωρηθεί με κάποιο τρόπο (Clark 2019).

Η ιστορία είχε γράψει ότι ο Μέγας Αλέξανδρος δήλωσε «δεν υπάρχουν περισσότεροι κόσμοι για να κατακτήσω». Όμως υπάρχει τουλάχιστον μια τάση να κατακτά ο ένας τον άλλον. Μία από τις μεγαλύτερες πηγές εκπλήρωσης στη ζωή είναι η βοήθεια προς άλλους στο να μαθαίνουν και να ανθίζουν, απελευθερώνοντας τις δυνατότητες τους και βρίσκοντας μαζί βαθιά επικοινωνία.

Σε ένα ψυχολογικά ασφαλές εργασιακό περιβάλλον, οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι οι συνάδελφοί τους δεν θα τους απορρίψουν όταν είναι ο εαυτός τους ή λένε ότι σκέφτονται, σέβονται την ικανότητα του άλλου, ενδιαφέρονται ο ένας για τον άλλον ως άνθρωποι, έχουν θετικές προθέσεις ο ένας στον άλλο, είναι σε θέση να συμμετέχουν σε εποικοδομητικές συγκρούσεις ή αντιπαραθέσεις και νιώθουν ότι είναι ασφαλές να πειραματιστούν και να αναλάβουν κινδύνους (Edmondson 1999).

Πριν χρόνια κοντά στο 2009 υπήρξε ένα περιστατικό στη Γαλλία και συγκεκριμένα στην εταιρεία Γαλλικών Τηλεπικοινωνιών, τριάντα πέντε υπάλληλοι αυτοκτόνησαν ως αποτέλεσμα της αδυσώπητης και συστηματικής παρενόχλησης. Αντί να δημιουργήσουν έναν υποστηρικτικό ανθρωπιστικό χώρο εργασίας, οι ηγέτες φέρθηκαν απάνθρωπα στους κατώτερους συναδέλφους τους με θεσμοθετημένη καταπίεση, οδηγώντας σε τραγικές συνέπειες (Nossiter 2019).

Κανείς δεν πρέπει να φέρει ως δικαιολογία το να μην επεκτείνει την ψυχολογική ασφάλεια και να επιλέξει να εκτιμήσει κάτι περισσότερο από τα ανθρώπινα όντα. Μέσα από τις αλληλεπιδράσεις μας καλλιεργούμε ή καταστρέφουμε τις δυνατότητες των άλλων. Βεβαίως δεν είναι κάτι καινούργιο ότι η γνώση και η καινοτομία έχουν

καταστεί ζωτικές πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε σχεδόν κάθε κλάδο, λίγοι σκέφτονται πραγματικά τις επιπτώσεις αυτής της νέας πραγματικότητας - ειδικά όταν πρόκειται για το τι σημαίνει για το είδος του εργασιακού περιβάλλοντος που θα βοηθούσε οι εργαζόμενοι ανθίζουν και οι οργανισμοί πετυχαίνουν.

Η άνθηση των εργαζομένων αφορά το ψυχολογικό καθεστώς των οργανωμένων ανθρώπων και τις εμπειρίες τους σε επίπεδο ζωτικότητας και μάθησης (Porath et al, 2012), αφορά δηλαδή εκείνο το κοινό σημείο εμπειρίας ζωτικότητας και μάθησης (Spreitzer et al, 2005).

Για να μπορέσει ένας οργανισμός να αναπτυχθεί πραγματικά σε έναν κόσμο όπου η καινοτομία μπορεί να κάνει τη διαφορά μεταξύ επιτυχίας και αποτυχίας, δεν αρκεί να προσλαμβάνουν έξυπνα άτομα με κίνητρα. Εξειδικευμένοι, μορφωμένοι, καλοπροαίρετοι άνθρωποι δεν μπορούν πάντα να συνεισφέρουν με τις γνώσεις τους εκείνη την κρίσιμη στιγμή στη δουλειά όταν χρειάζεται. Μερικές φορές αυτό συμβαίνει επειδή δεν αναγνωρίζουν την ανάγκη για τις γνώσεις τους. Τις περισσότερες φορές, είναι απρόθυμοι να ξεχωρίσουν, να κάνουν λάθος ή να ρισκάρουν να πουν την γνώμη τους στο αφεντικό τους. Για να αναπτυχθεί η γνώση, ο χώρος εργασίας πρέπει να είναι εκείνος που οι άνθρωποι αισθάνονται ότι μπορούν να μοιραστούν τις γνώσεις τους. Αυτό σημαίνει να μοιράζονται ανησυχίες, ερωτήσεις, λάθη και ιδέες. Στους περισσότερους χώρους εργασίας σήμερα, οι εργαζόμενοι συγκρατούνται πολύ συχνά να πουν ή να ρωτήσουν κάτι που μπορεί να τους κάνει να φανούν με άσχημο τρόπο στο περιβάλλον εργασίας τους.

Σε ένα ψυχολογικά ασφαλές εργασιακό περιβάλλον, οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι οι συνάδελφοί τους δεν θα τους απορρίψουν όταν είναι ο εαυτός τους ή λένε ότι σκέφτονται, σέβονται την ικανότητα του άλλου, ενδιαφέρονται ο ένας για τον άλλον ως άνθρωποι, έχουν θετικές προθέσεις ο ένας για τον άλλο, είναι σε θέση να συμμετέχουν σε εποικοδομητικές συγκρούσεις ή αντιπαραθέσεις και νιώθουν ότι είναι ασφαλείς να πειραματιστούν και να αναλάβουν κινδύνους (Edmondson 1999).

Όσο περισσότερο δημιουργούμε ψυχολογική ασφάλεια, τόσο περισσότερο απολαμβάνουμε τα οφέλη της πλούσιας σύνδεσης και της συνεργασίας. Όσο λιγότερο τη δημιουργούμε, τόσο περισσότερο υποφέρουμε την πίκρα της απομόνωσης.

Η ψυχολογική ασφάλεια βασίζεται σε ένα ηθικό θεμέλιο να βλέπουμε τους συνανθρώπους μας με σεβασμό και να τους επιτρέπουμε να ανήκουν και να συνεισφέρουν.

Το κορυφαίο στάδιο της ψυχολογικής ασφάλειας είναι ο τόπος όπου ο σεβασμός και η άδεια τέμνονται στο υψηλότερο επίπεδο, μια υπερ-εμπλουτισμένη ζώνη αφιερωμένη στην εξερεύνηση και τον πειραματισμό. Για να προωθηθεί η ψυχολογική ασφάλεια απαιτείται να μεταβούμε σε ένα μέρος όπου το υψηλότερο δυνατό επίπεδο ψυχολογικής ασφάλειας αντικαθιστά αυτό που θα ήταν συνήθως ένα μέρος που κατοικείται με τον μεγαλύτερο φόβο (Clark 2019).

### Στόχοι - Σκοπός

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η μελέτη του ζητήματος της ψυχολογικής ασφάλειας των εργαζομένων στο περιβάλλον εργασίας τους και συγκεκριμένα σε άτομα που τώρα ή έχουν λίγα χρόνια που έχουν ξεκινήσει την εργασιακή σταδιοδρομία τους. Ειδικότερα πως η ψυχολογική ασφάλεια συνδέεται με την άνθηση των εργαζομένων, ποιος είναι ο ρόλος του ψυχολογικού κεφαλαίου και τέλος αν το ίδιο το ψυχολογικό κεφάλαιο επηρεάζει την σχέση μεταξύ των 2 παραπάνω εννοιών, της ψυχολογικής ασφάλειας και της άνθησης.

### Δομή εργασίας

Η παρούσα εργασία αποτελείται από 7 κεφάλαια. Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται το κίνητρο, ο σκοπός και ο στόχος της εργασίας. Στο πρώτο κεφάλαιο αναλύεται η έννοια της ψυχολογικής ασφάλειας των εργαζομένων, οι τύποι της, τα αίτια, τα αποτελέσματα της, και το πρόγραμμα Αριστοτέλης. Στο κεφάλαιο 2 αναλύεται η έννοια της άνθησης των εργαζομένων. Αναφέρεται αναλυτικά από τι αποτελείται η άνθηση, τις πρακτικές συμπεριφορές της, μερικές διαφορές μεταξύ παρόμοιων εννοιών που σχετίζονται με την άνθηση και τα αποτελέσματα της. Στο κεφάλαιο 3 περιγράφεται η γενική δομή του ψυχολογικού κεφαλαίου, η σχέση του με την θετική οργανωσιακή συμπεριφορά, τα χαρακτηριστικά του και τα αποτελέσματα του. Στο κεφάλαιο 4 περιγράφεται η σχέση μεταξύ των εννοιών και διατυπώνονται οι υποθέσεις της έρευνας. Έπειτα στο κεφάλαιο 5 παρουσιάζεται η μεθοδολογία και τα εργαλεία μέτρησης της

έρευνας. Επί προσθέτως στο κεφάλαιο 6 παρουσιάζεται η στατιστική ανάλυση της έρευνας δίνονται δείκτες αξιοπιστίας, παρουσιάζονται δημογραφικά και περιγραφικά χαρακτηριστικά, γίνονται οι αναλύσεις των παλινδρομήσεων. Στο 7 κεφάλαιο διατυπώνονται αναλυτικά τα συμπεράσματα της έρευνας, οι περιορισμοί και οι προτάσεις για το μέλλον. Στο τέλος της εργασίας ακολουθεί η παράθεση της βιβλιογραφίας που χρησιμοποιήθηκε, καθώς και το ερωτηματολόγιο της έρευνας.

## Κεφάλαιο 1

### 1.1 Η έννοια της ψυχολογικής ασφάλειας

Έχει γίνει μία πρώτη διατύπωση της έννοιας της ασφάλειας και βεβαιότητας που νιώθει ο εργαζόμενος από την από την βασική ιεραρχία του Maslow (1945) για τις ανάγκες, ως «ένα είδος αίσθησης εμπιστοσύνης, ασφάλειας και ελευθερίας που αποσυνδέει τον φόβο και το άγχος ειδικότερα, περιέχει το συναίσθημα ότι ένα άτομο ικανοποιεί τις τρέχουσες και τις μελλοντικές ανάγκες». Πρότεινε ότι μόνο εάν η ανάγκη των υπαλλήλων για ασφάλεια ικανοποιηθεί μόνο τότε θα μπορούν να καλύψουν και τις άλλες ανάγκες τους συμπεριλαμβανομένης και της αυτό πραγματοποίησης. Στην ιεραρχία των αναγκών, η ψυχολογική ασφάλεια εκπληρώνει τις ανάγκες, την κατοχή και την ασφάλεια (τρεις από τις τέσσερις κατηγορίες αναγκών). Μόλις ικανοποιηθούν οι βασικές φυσικές ανάγκες των τροφίμων και του καταφυγίου, η ψυχολογική ασφάλεια γίνεται προτεραιότητα (Clark 2019)

Η έννοια της ψυχολογικής ασφάλειας (psychological safety) είναι τόσο παλιά όσο η πρώτη ανθρώπινη αλληλεπίδραση. Αλλά μόνο τα τελευταία χρόνια έγινε δημοφιλής. Η ψυχολογική ασφάλεια είναι μετα-υλιστική ανάγκη, με αποτέλεσμα να είναι μια σημαντική ανθρώπινη ανάγκη όπως η τροφή ή η στέγη. Στην πραγματικότητα, θα μπορούσε να υποστηρίξει κανείς ότι η ψυχολογική ασφάλεια είναι απλώς η εκδήλωση της ανάγκης για αυτοσυντήρηση με κοινωνική και συναισθηματική έννοια (Kahn 1990)

Ως είδος έχουμε τόσο φυσικά ένστικτα όσο και την απόκτηση της κοινωνικοποίησης για να εντοπίσουμε τα κοινωνικά όρια, καθώς και χειρονομίες πρόσκλησης ή απόρριψης πέρα από αυτά τα όρια για να αντιληφθούμε τα επίπεδα σεβασμού και άδειας που μας προσφέρονται. (Clark 2019)

Η έννοια της ψυχολογικής ασφάλειας δημιουργήθηκε από το έργο των Schein και Bennis (1965) στο κλίμα της οργανωσιακής συμπεριφοράς και συγκεκριμένα στις περιόδους των οργανωσιακών αλλαγών που γίνονται σε μια εταιρεία. Διαπίστωσαν ότι όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ασφαλείς και πεπεισμένοι για τις ικανότητες τους τότε μπορούν να αντιμετωπίσουν τις οργανωσιακές αλλαγές που έπονται.

## 1.2 Επίπεδα ψυχολογικής ασφάλειας

### 1.2.1 Ατομικό Επίπεδο

Έπειτα ο Kahn (1990) επανάφερε την έρευνα της ψυχολογικής ασφαλείας σε διάφορες μελέτες που αφορούσαν μεμονωμένα τους εργαζόμενους και συγκεκριμένα την προθυμία τους «να απασχολούνται ή να εκφράζονται σωματικά, γνωστικά και συναισθηματικά κατά τη διάρκεια των δύσκολων εργασιών που αναλάμβαναν αντί να αποδεσμευτούν ή να αποσυρθούν και να υπερασπιστούν τους εαυτούς τους» και συγκεκριμένα για το αν ο καθένας είναι άνετος να δείξει τον πραγματικό εαυτό του χωρίς φόβο και χωρίς να έχει αρνητικές επιπτώσεις στην εικόνα του ή στην καριέρα του. Ως εκ τούτου έθεσε ότι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανόν να αισθάνονται περισσότερο ψυχολογικά ασφαλείς όταν μπορούν να εμπιστεύονται και να υποστηρίξουν τους συναδέλφους τους.

Ο Kahn το 1990 έθεσε την ατομική ψυχολογική ασφάλεια ως «όταν εργαζόμενοι δεν ανησυχούν για την εικόνα τους, την θέση τους και τον αρνητικό αντίκτυπο τότε εκφράζονται ως οι εαυτοί τους».

### Αίτια

Η φύση της ψυχολογικής ασφάλειας άρχισε να παίρνει δομή και παράλληλα να εξερευνούνται και οι παράγοντες που συμβάλουν στην δημιουργία της όπως αναφέρθηκε παραπάνω από το έργο των Schein και Bennis το 1965. Για παράδειγμα η δημιουργία ψυχολογικής ασφάλειας εξαρτάται από τον καθορισμό του τόνου και τη διαμόρφωση της συμπεριφοράς. Είτε οι εταιρίες και οι οργανισμοί δείχνουν τον δρόμο που πρέπει να ακολουθήσουν είτε τον εμποδίζουν. Εάν μάθουν να συλλέγουν ολόκληρο τον «καρπό» της ψυχολογικής ασφάλειας, θα μάθουν να μεταμορφώνουν προς το καλύτερο εταιρίες, οργανισμούς ακόμα και τις οικογένειες τους.

Ο Kahn το 1990 αναγνώρισε τέσσερα προηγούμενα στοιχεία (antecedents) της ψυχολογικής ασφάλειας, τις διαπροσωπικές σχέσεις, τις δυνάμεις των συνόλων των ατόμων την ηγεσία και τους οργανωσιακούς κανόνες. Πέρα από αυτούς τους παράγοντες επίσης αναγνώρισε την πιθανή επιρροή των μεμονωμένων διαφόρων αλλά

δεν το μελέτησε ο ίδιος άφησε άλλους να το μελετήσουν. Και συγκεκριμένα το μελέτησαν Edmonson & Mogelof (2005).

## **Αποτελέσματα**

Από πρακτική άποψη η ψυχολογική ασφάλεια είναι επίκαιρο θέμα δεδομένης της ανάπτυξης των γνώσεων της οικονομίας και της εργασίας. Μαζί αυτά τα δύο έχουν δημιουργήσει νέες εργασιακές σχέσεις στις οποίες εργαζόμενοι αναμένεται να ενσωματώσουν προοπτικές, να μοιραστούν πληροφορίες και ιδέες και να συνεργαστούν για την επίτευξη κοινών στόχων. Οι Schein και Bennis (1965) συζητήσαν την ανάγκη να δημιουργηθεί ψυχολογική ασφάλεια για τους εργαζόμενους ώστε να αισθάνονται σίγουροι και ικανοί να αντιμετωπίσουν αβέβαιες καταστάσεις. Έτσι ψυχολογική ασφάλεια βασίζεται στο αίσθημα της πεποίθησης ότι ο οργανισμός δεν θα τους ρεζιλέψει όταν κάνουν λάθος ή όταν ρισκάρουν.

Η ψυχολογική ασφάλεια, αναφέρεται στις αντιλήψεις για το ευρύτερο κοινωνικό και εργασιακό περιβάλλον και στον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται ότι οι άλλοι στο χώρο εργασίας θα ανταποκριθούν σε συμπεριφορές ανάληψης κινδύνων (Carmeli & Gittell, 2009). Έτσι, αντιπροσωπεύει τις αντιλήψεις που έχει κανείς για το περιβάλλον στο οποίο εργάζεται παρά για τις συγκεκριμένες δουλειές ή εργασίες του. Τα άτομα αισθάνονται «ασφαλή» όταν αντιλαμβάνονται ότι δεν θα υποφέρουν επειδή εκφράζουν τον πραγματικό εαυτό τους στην εργασία.

Ταυτόχρονα οι Schein και Bennis (1965) δήλωσαν ότι η ψυχολογική ασφάλεια βοηθά τους ανθρώπους να ξεπεράσουν τις άμυνες τους, τα άγχη που δημιουργούνται όταν υπάρχουν καινούργια δεδομένα που έρχονται σε σύγκρουση με τα πιστεύω τους και της ελπίδες τους. Έτσι επικεντρώνονται καλύτερα στο να πετυχαίνουν στόχους παρά να σκέφτονται πώς θα προστατευτούν. Μειώνονται οι επικείμενες απειλές, τα εμπόδια των επικείμενων αλλαγών μπαίνουν στην άκρη και ενθαρρύνονται οι προσπάθειες των εργαζόμενων σε ένα περιβάλλον το οποίο παροτρύνει τις προσπάθειες και ανέχεται τις αποτυχίες χωρίς να υπάρχουν ενοχές και αντίποινα.

Η Edmondson έχει δηλώσει τους παρακάτω ισχυρισμούς για την ψυχολογική ασφάλεια: Δεν είναι το να είσαι ευγενικός αλλά το να είσαι ειλικρινής. Η εργασία σε

ένα ψυχολογικά ασφαλές περιβάλλον δεν σημαίνει ότι οι άνθρωποι συμφωνούν πάντα μεταξύ τους ώστε να φανούν ευγενικοί. Επίσης, αυτό δεν σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι προσφέρουν σαφή έπαινο ή άνευ όρων υποστήριξη για ό,τι έχουν οι άλλοι να πούνε. Στην πραγματικότητα, θα μπορούσατε να πείτε ότι είναι το αντίθετο. Η ψυχολογική ασφάλεια αφορά την ειλικρίνεια, το ότι καθιστά δυνατή την παραγωγική διαφωνία και την ελεύθερη ανταλλαγή ιδεών. Είναι αυτονόητο ότι αυτά είναι ζωτικής σημασίας για τη μάθηση και την καινοτομία. Οι συγκρούσεις αναπόφευκτα προκύπτουν σε οποιοδήποτε χώρο εργασίας. Η ψυχολογική ασφάλεια επιτρέπει σε άτομα από διαφορετικές πλευρές μιας σύγκρουσης να μιλούν ειλικρινά για αυτό που τους ενοχλεί.

Δεν παίζουν ρόλο οι παράγοντες προσωπικότητας. Η ψυχολογική ασφάλεια δεν είναι να χαμηλώνει κάποιος τα στάνταρ της απόδοσης σου. Πρέπει να είναι ένας κατηγορηματικός παράγοντας όπου θα πρέπει να γνωρίζουν οι προϊστάμενοι ή ηγέτες ή και τα μέλη της ομάδας (Torralba 2020). Μερικοί έχουν ερμηνεύσει την ψυχολογική ασφάλεια ως συνώνυμο της εξωστρέφειας. Ίσως είχαν προηγουμένως καταλήξει στο συμπέρασμα ότι οι άνθρωποι δεν μιλούν στη δουλειά επειδή είναι ντροπαλοί ή δεν έχουν αυτοπεποίθηση ή απλά προτιμούν να διατηρούν πράγματα τον εαυτό τους. Ωστόσο, έρευνα δείχνει ότι η εμπειρία της ψυχολογικής ασφάλειας στην εργασία δεν συσχετίζεται με την εσωστρέφεια και την εξωστρέφεια. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι η ψυχολογική ασφάλεια αναφέρεται στο εργασιακό κλίμα και το κλίμα αυτό επηρεάζει άτομα με διαφορετικά χαρακτηριστικά προσωπικότητας με περίπου παρόμοιους τρόπους. Σε ένα ψυχολογικά ασφαλές κλίμα, οι άνθρωποι θα προσφέρουν ιδέες και θα εκφράσουν τις ανησυχίες τους ανεξάρτητα από το αν τείνουν προς την εσωστρέφεια ή την εξωστρέφεια. (Edmondson, & Mogelof, J.P 2005).

### 1.2.2 Ομαδικό Επίπεδο

Επίσης πιο πρόσφατα η Edmondson το 1999 υποστήριξε ότι η ψυχολογική ασφάλεια είναι καλύτερα να τη βλέπουμε σε ομαδική κλίμακα σε σχέση με τον Kahn που την είδε σε ατομικό επίπεδο. Από το έργο της έβγαλε μία κλίμακα 7 ερωτήσεων. Αυτές οι ερωτήσεις καταλαμβάνουν κοινές πεποιθήσεις μεταξύ των μελών των ομάδων και πιστεύουν ότι οι υπόλοιποι δεν θα τους διώξουν από την ομάδα επειδή είναι ο εαυτός τους. Τα μέλη της ομάδας νοιάζονται ο ένας για τον άλλον έχουν θετικές βλέψεις ο ένας για τον άλλον και σέβονται την ικανότητα των άλλων.



Η ομαδική ψυχολογική ασφάλεια σε ομάδες. Πρώτα εδραιώθηκε από την Edmondson το 1999. Παρουσίασε την ψυχολογική ασφάλεια σε ομαδικό επίπεδο η οποία ονομάζεται *team psychological safety* και ορίζεται ως «Όταν τα μέλη συμμετέχουν σε οποιαδήποτε επικίνδυνη δράση σε μια ομάδα, η εφαρμογή διάφορων ενεργειών στο πλαίσιο της ομάδας είναι ασφαλής και μπορεί να γίνει αποδεκτή από τους συναδέλφους». Υποστηρίζει ότι η ψυχολογική ασφάλεια είναι υψηλή όταν τα μέλη της ομάδας θα μπορούν να μιλήσουν ελεύθερα, η εταιρεία ενθαρρύνει τα συγκεκριμένα άτομα να παίρνουν ρίσκα. Επίσης τα μέλη σέβονται και πιστεύει ότι ο ένας τον άλλον δηλαδή να υπάρχει ένα κλίμα εμπιστοσύνης. Τέλος έχουν τις ίδιες πεποιθήσεις και γνώμες για συγκεκριμένα θέματα.

Η έρευνα της Edmondson βασίστηκε πάνω στα καρδιοχειρουργικές ομάδες και τις διαδικασίες τους. Διαπίστωσε ότι πολλές ομάδες ήταν πολύ ιεραρχημένες με τον βασικό χειρουργό ως επικεφαλής και τις νοσοκόμες ή τους βοηθούς που βρισκόταν μέσα στο χειρουργείο εκτελώντας τις εντολές του χειρουργού. Παρόλο που στην συγκεκριμένη ομάδα ο καθένας είχε ένα συγκεκριμένο ρόλο να παίζει, τα μικρότερης βαθμίδας μέλη ένιωθαν άβολα να μιλήσουνε όταν έβλεπαν ότι υπήρχε ένα θέμα ή είχαν μία ανησυχία ή έστω ένα προβληματισμό. Προτιμούσαν να προσποιηθούν ότι όλα ήταν μία χαρά και να ελπίζουν προς το καλύτερο. Ταυτόχρονα ο επικεφαλής χειρουργός δεν έκανε ερωτήσεις στα υπόλοιπα άτομα. Κανένας δεν έπαιρνε ρίσκο με αποτέλεσμα μία νέα καρδιοχειρουργική διαδικασία να κρατάει περισσότερη ώρα επειδή δεν υπήρχε ψυχολογική ασφάλεια.

Η ψυχολογική ασφάλεια σε επίπεδο ομάδας έχει και αυτή ερευνηθεί με πολλές μεθόδους. Σε ατομικό επίπεδο είχε ερευνηθεί ως προηγούμενο με πολλές μεθόδους και έχει δειχθεί επίσης ότι μεγαλώνει την παρακίνηση για την διακίνηση της πληροφορίας και της γνώσης μεταξύ των συναδέλφων (Siemens et al., 2009).

Η ασφάλεια δεν είναι ίδια με την ομαδική συνοχή, καθώς η έρευνα έχει δείξει ότι η συνεκτικότητα μπορεί να μειώσει την προθυμία να διαφωνήσουν και να αμφισβητήσουν τις απόψεις των άλλων, όπως στο φαινόμενο του *groupthink* (Janis, 1982), που υποδηλώνει έλλειψη διαπροσωπικής ανάληψης ρίσκου.

Σύμφωνα με την Edmondson υπάρχουν 4 τύποι ρίσκων που έρχονται αντιμέτωποι οι άνθρωποι στο εργασιακό περιβάλλον με τους συναδέλφους τους:

1. Να φανούνε αυθάδης όταν ζητάνε feedback.
2. Να φανούν ανίκανοι όταν παραδέχονται ότι έκαναν ένα λάθος, όταν ζητάνε βοήθεια και υπάρχει πιθανότητα να αποτύχουν.
3. Να φανούνε ανίκανοι όταν ρωτάνε κάτι.
4. Να καταγραφούν ως απαισιόδοξοι όταν κριτικάρουν παλιά και τωρινά θέματα (Edmondson, 2003).

## Αίτια

Η έρευνα της Edmonson αναγνώρισε μερικά κύρια στοιχεία που επηρεάζουν την ομαδική ψυχολογική ασφάλεια τα οποία είναι: ο αρχηγός της ομάδας. Η συμπεριφορά του αρχηγού της ομάδας προφανώς και επηρεάζει την ομάδα και τα μέλη της τα οποία δέχονται ενδείξεις από τον αρχηγό τους για το τι είναι σημαντικό και τι όχι. Την εμπιστοσύνη και τον σεβασμό. Η εμπιστοσύνη και ο σεβασμός μεταξύ των μελών της ομάδας επηρεάζει εξίσου την ατμόσφαιρα της ομάδας. Συνεχίζοντας με την οργανωσιακή υποστήριξη, είναι σημαντική διότι αν λείπει από την ομάδα θα υπάρξουν προβλήματα ώστε να αυξηθεί η απόδοση. Τις συνήθειες της ομάδας. Οι συνήθειες και οι ρουτίνες που αναπτύσσονται μεταξύ των μελών της ομάδας τους αφήνουν ή όχι να είναι εαυτός τους και να είναι ανοιχτοί ο ένας προς τον άλλον. Τέλος την ψυχολογική ασφάλεια την επηρεάζει και η εξάσκηση. Οι ομάδες πρέπει να έχουν ευκαιρία να κάνουν εξάσκηση και να αναπτύξουν αλληλεπίδρασης εκτός πλαισίου εργασίας, που μπορεί να έχουν αντίκτυπο μέσα στην ομάδα.

Άτομα που ανησυχούν συνεχώς για το τι σκέφτονται οι άλλοι, τους είναι πιθανό να αντιμετωπίσουν λιγότερη ψυχολογική ασφάλεια στην εργασία. Θα δυσκολευτούν όταν πρόκειται να δοκιμάσουν νέους τρόπους για την εκπλήρωση του έργου τους. Διότι τα μέλη της ομάδας επιλέγουν τις ενέργειές τους με βάση το επίπεδο κινδύνου που τους επιβάλλεται, η ψυχολογική ασφάλεια μπορεί να επηρεάζει τις ομαδικές μαθησιακές δραστηριότητες (Edmondson, 2003, Yagil & Luria, 2010).

Η Edmondson (1999) κατέγραψε ότι ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες που καθορίζει την ψυχολογική ασφάλεια στις ομάδες είναι συμπεριφορά του αρχηγού της ομάδας, και συγκεκριμένα για το πώς αντιδρά και πόσο υποστηρικτικός είναι απέναντι στα υπόλοιπα μέλη της ομάδας όταν παίρνουν κάποιο ρίσκο ή κάνουν κάποιο λάθος.

Οι προϊστάμενοι πρέπει να ενθαρρύνουν τους εργαζομένους τους με νέες ιδέες και να τους αφήνουν να παίρνουν ρίσκα. Όταν είναι ανοιχτοί στο να ακούνε και να συζητάνε τις νέες ιδέες και τους καινούργιους στόχους τότε οι ίδιοι οι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανόν να αισθάνονται ασφαλείς στο να πούνε τις δικές τους ιδέες.

Οι προϊστάμενοι πρέπει να ανατρέψουν τις αντιλήψεις ψυχολογικής ασφαλείας μέσω των ενεργειών τους και να επιδείξουν ότι αισθάνονται ασφαλείς και οι ίδιοι να πάρουν ρίσκα. Για παράδειγμα ένας προϊστάμενος πρέπει να μπορεί δημόσια να παραδεχτεί λάθη τα οποία έκανε με αποτέλεσμα να στείλει το μήνυμα ότι η εταιρεία είναι ένα ασφαλές μέρος για να δουλέψει κάποιος (Edmondson, 2004). Έτσι όταν οι εργαζόμενοι βλέπουν ότι ο προϊστάμενος τους έχει τέτοια συμπεριφορά θα νιώσουν και οι ίδιοι οι πιο ασφαλείς με παρόμοιες συμπεριφορές. Πολλές φορές ο προϊστάμενος είναι αυτός που συμβάλλει και φαίνεται περισσότερο, είναι αυτός που δείχνει το εργασιακό κλίμα που υπάρχει στο τμήμα, με αποτέλεσμα να αντιπροσωπεύει τους εργαζομένους του και διατηρεί παρατεταμένη αλληλεπίδραση μαζί τους (Ostroff and Kozlowski, 1993).

Η ψυχολογική ασφάλεια έχει θεωρηθεί ως μία απαραίτητη προϋπόθεση για να μαθαίνουν οι εργαζόμενοι (Edmondson, 1999) και σύμφωνα με τον Kahn (1990) οι εργαζόμενοι καταλαβαίνουν ότι ορισμένα λάθη που έγιναν μπορούν να κρατηθούν εναντίον τους. Αυτό δείχνει τις αντιλήψεις εργαζομένων για το εργασιακό τους περιβάλλον.

Σε ένα έμπιστο περιβάλλον, τα άτομα τείνουν να αισθάνονται «ασφαλή», καθώς πιστεύουν ότι δεν θα υποφέρουν αν εκφράσουν τον πραγματικό τους εαυτό στο εργασιακό τους περιβάλλον. Αντίθετα, εάν τα άτομα δεν μπορούν να εμπιστευτούν τους συναδέλφους τους, ο χώρος εργασίας θα είναι ασαφής, απρόβλεπτος και απειλητικός (Brown and Leigh, 1996, May, Gilson and Harter, 2004). Τα άτομα αναπτύσσουν πεποιθήσεις ότι θα τους απονεμηθεί το όφελος της αμφιβολίας (benefit of the doubt) το οποίο είναι καθοριστικό χαρακτηριστικό της ψυχολογικής ασφαλείας, όταν οι σχέσεις χαρακτηρίζονται από αμοιβαίο σεβασμό και εμπιστοσύνη (Kahn, 1990). Η ψυχολογική ασφάλεια, καταγράφει το βαθμό στον οποίο κάποιος πιστεύει ότι άλλοι θα τους δώσουν το πλεονέκτημα της αμφιβολίας όταν αναλαμβάνουν κινδύνους (Edmondson, 2004). Εν ολίγοις, ενώ η ψυχολογική ασφάλεια παρουσιάζει κάποιες εννοιολογικές ομοιότητες με άλλες γνωστικές καταστάσεις που εξετάζονται συχνά

στην οργανωσιακή έρευνα, είναι επίσης εννοιολογικά μοναδική για τη σύλληψη των αντιλήψεων σχετικά με την ανάληψη κινδύνων στο χώρο εργασίας.

Η Edmondson (1999) διαφοροποιεί την ψυχολογική ασφάλεια από την εμπιστοσύνη αναλόγως στο που γίνεται η εστίαση, δηλαδή η εμπιστοσύνη εστιάζει στη συμπεριφορά των άλλων και τους δίνει το benefit of the doubt ενώ στην ψυχολογική ασφάλεια η εστίαση γίνεται στο αν η άλλη πλευρά σου δώσει το benefit of the doubt. Δεν είναι το ίδιο με την εμπιστοσύνη. Στην εμπιστοσύνη δίνεις το όφελος της αμφιβολίας, για αυτό το λόγο όταν υπάρχει ψυχολογική ασφάλεια οι υπόλοιποι θα δώσουν το όφελος της αμφιβολίας όταν θα ζητήσει κάποιος βοήθεια ή θα παραδεχθεί ένα λάθος. Αν και η εμπιστοσύνη και η ψυχολογική ασφάλεια έχουν πολλά κοινά, δεν είναι εναλλακτικές έννοιες δηλαδή συνώνυμες. Μια βασική διαφορά είναι ότι η ψυχολογική ασφάλεια βιώνεται και σε επίπεδο ομάδας. Οι άνθρωποι που εργάζονται μαζί τείνουν να έχουν παρόμοιες αντιλήψεις για το εάν το κλίμα είναι ψυχολογικά ασφαλές ή όχι. Η εμπιστοσύνη, από την άλλη πλευρά, αναφέρεται σε αλληλεπιδράσεις μεταξύ δύο ατόμων ή μερών. Η εμπιστοσύνη υπάρχει στο μυαλό ενός ατόμου και σχετίζεται με ένα συγκεκριμένο άτομο ή οργανισμό-στόχο. Για παράδειγμα, μπορεί να υπάρχει εμπιστοσύνη μεταξύ 2 συναδέλφων αλλά όχι για κάποιον τρίτο.

Η ψυχολογική ασφάλεια αναφέρεται στο εκτεταμένο γεγονός του πότε οι εργαζόμενοι πιστεύουν στους συναδέλφους τους είτε αυτοί είναι προϊστάμενοι είτε είναι στην ίδια βαθμίδα μαζί τους, ότι δεν θα τους τιμωρήσουν ούτε θα παρερμηνεύσουν τα λόγια τους όταν παίρνουν ρίσκα δηλαδή όταν μιλούν με προτάσεις και ανησυχίες (Detert and Burris, 2007). Όταν είναι ελεύθεροι να κάνουν τα παραπάνω τότε μειώνεται το κόστος του να μιλάνε και να λένε τις απόψεις τους. Σύμφωνα με τους Zhao και Olivera (2006) όταν λείπει η ψυχολογική ασφάλεια οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι δεν μπορούν να εκφραστούν τότε αποφεύγουν δημόσια να λένε τη γνώμη τους και τις ανησυχίες τους.

Η Edmondson σημείωσε ότι για να υπάρχει ψυχολογική ασφάλεια πρέπει να υπάρχει εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών και αυτή η εμπιστοσύνη δημιουργείται περισσότερο από επιλογές που είναι πιο αποτελεσματικές και ενστικτώδης παρά υπολογισμένες. Όταν υπάρχει μία τέτοια σχέση μεταξύ προϊστάμενου και

εργαζομένων τότε μπορούν και οι ίδιοι να μοιράζονται τα προβλήματα με αποτέλεσμα να αυξάνεται η απόδοση τους (Schaubroeck et al., 2011).

### **Αποτελέσματα**

Η ψυχολογική ασφάλεια ενός μέλους μιας ομάδας ο οποίος αλληλοεπιδρά με τα υπόλοιπα μέλη μπορεί να επηρεάσει ολόκληρη την ψυχολογική ασφάλεια της ομάδας. Έρευνα έδειξε ότι οι ψυχολογική ασφάλεια είναι σημαντική σε τρία επίπεδα οργανωσιακό, ομαδικό και μεμονωμένο (Edmondson και Lei, 2014).

Παρόλο που οι άνθρωποι είναι κοινωνικά πλάσματα η κοινωνικοποίηση σε πλαίσιο εργασιακού περιβάλλοντος είναι μερικές φορές περισσότερο απειλητική παρά ενθαρρυντική ειδικά όταν τα μέλη της ομάδας ανησυχούν για το αν τα υπόλοιπα μέλη της τα ρεζιλέψουν ή δεχτούν μία επίθεση πίσω από την πλάτη τους. Πιο γενικά όταν φοβούνται οτιδήποτε και να πούνε θα κρατηθεί εναντίον τους εκείνη την στιγμή ή κάποια στιγμή στο μέλλον, παραμένουν σιωπηλοί. Με αποτέλεσμα τα προβλήματα να μένουν αλυτά, κρυφά και στο τέλος να υπάρχουν παρεξηγήσεις μεταξύ των εργαζομένων. Υπάρχουν τρία πρότυπα φόβου που προκαλούν συναισθηματικό κίνδυνο που αφαιρεί την ασφάλεια και δημιουργεί μια κατάσταση κινδύνου: η παραμέληση, η χειραγώγηση, και ο εξαναγκασμός. Όταν οι εργαζόμενοι αποδεσμεύονται και υποχωρούν στη σιωπή. Αντιδρούν συχνά σε ένα εχθρικό και καταχρηστικό περιβάλλον. Ο φόβος έρχεται ως αποτέλεσμα γελοιοποίησης, εκφοβισμού, παρενόχλησης, απειλών και εκφοβισμού. Αυτές οι συμπεριφορές τείνουν να συμμορφώνονται με ένα πρότυπο χειραγώγησης και εξαναγκασμού. Το άγχος και η πίεση που νιώθουν δεν δημιουργούν αυτόματα φόβο. Η πίεση επιβλήθηκε από τις ανταγωνιστικές συνθήκες. Δημιουργώντας ψυχολογική ασφάλεια, βοηθάμε στη μετατροπή του άγχους σε θετική ενέργεια. Βρέθηκε ότι αν τα μέλη αισθάνονται ότι μπορούν να εκφραστούν ελεύθερα χωρίς αμφιβολίες, ερωτήσεις ή ανησυχίες τότε τα μέλη της ομάδας θα μπορούν πιο γρήγορα για να καλύψουν τα προβλήματα που δημιουργούνται και να βρουν τρόπους για να βελτιωθεί η επίδοσή τους (Edmondson 1999).

Έρευνες έδειξαν ότι η ψυχολογική ασφάλεια διευκολύνει τη μαθησιακή συμπεριφορά στις ομάδες εργασίας, διότι ανακουφίζει την υπερβολική ανησυχία για τις αντιδράσεις

των άλλων σε ενέργειες που έχουν το ενδεχόμενο αμηχανίας ή απειλής, τις οποίες έχουν συχνά οι μαθησιακές συμπεριφορές. Για παράδειγμα, τα μέλη της ομάδας μπορεί να είναι απρόθυμα να φέρουν λάθη που θα μπορούσαν να βοηθήσουν την ομάδα να πραγματοποιήσει μεταγενέστερες αλλαγές, επειδή ανησυχούν ότι θεωρούνται ανίκανα, γεγονός που τους επιτρέπει να αγνοήσουν ή να μειώσουν τις αρνητικές συνέπειες της σιωπής τους για την απόδοση της ομάδας. Αντίθετα, εάν σέβονται και αισθάνονται σεβαστά από άλλα μέλη της ομάδας και αισθάνονται σίγουροι ότι τα μέλη της ομάδας δεν θα κρατήσουν το λάθος εναντίον τους, τα οφέλη της ομιλίας είναι περισσότερα.

Επί προσθέτως ο Kahn (1990) και η Edmondson (1999) πιστεύουν ότι οι ηγέτες επηρεάζουν την ανθεκτικότητα, τη συνέπεια, την εμπιστοσύνη και την ικανότητα των υπαλλήλων τους. Το κοινό σημείο και των δύο είναι ότι σε κοινωνικές καταστάσεις και περιβάλλοντα τα άτομα τείνουν να προστατεύουν την προσωπική τους εικόνα για να προστατεύσουν την επαγγελματική τους εικόνα. Επίσης οι κοινωνικές ανταλλαγές μεταξύ ηγετών και εργαζομένων έχει μεγάλο αντίκτυπο στη δημιουργία το τι να περιμένει κανείς από μία επιτρεπτή ή μη συμπεριφορά (Edmondson, 2004). Για αυτό το λόγο έχουν αναλυθεί πολλών ειδών στυλ ηγεσίας με την ψυχολογική ασφάλεια όπως: η μετασχηματιστική ηγεσία (Detert and Burris, 2007), η ηθική ηγεσία (Walumbwa and Schaubroeck, 2009), η υπηρετική ηγεσία (Schaubroeck, Lam, and Peng, 2011), η ανταλλαγή ηγέτη-μέλους ηγεσία (Coombe, 2010), η εμπιστοσύνη στον ηγέτη (Madjar and Ortiz-Walters, 2009), και το στυλ διοίκησης (Halbesleben and Rathert, 2008).

Η προθυμία των μελών της ομάδας να συμμετάσχουν σε σκέψεις που προκαλούν την υπάρχουσα κατάσταση ή αλλιώς status quo, είναι λογικό να περιμένουν ότι μέσα σε αυτές τις ομάδες που ασχολούνται με καινοτόμο έργο πρέπει να υπάρχει η παράμετρος της ψυχολογικής ασφάλειας. Όταν υπάρχουν χαμηλά επίπεδα ψυχολογικής ασφάλειας στα μέλη της ομάδας τότε διστάζουν να πούνε νέες ιδέες και να κάνουνε διάφορες προσεγγίσεις (Gilson και Shalley, 2004), ενώ ταυτόχρονα από την άλλη πλευρά όσο μεγαλύτερη η ψυχολογική ασφάλεια σε μία ομάδα, τόσο πιο εύκολα συνεργάζονται τα μέλη της και ενθαρρύνονται να προβούν σε μια συζήτηση και να προβληματιστούν με το υπάρχον θέμα (Hulsheger, Anderson, και Salgado, 2009).

Σε ένα ασφαλές περιβάλλον, τα άτομα κατανοούν τα όρια γύρω από αποδεκτές συμπεριφορές. Ωστόσο, υπάρχουν ανασφαλείς συνθήκες όταν οι καταστάσεις είναι

ασαφείς, απρόβλεπτες και απειλητικές. Οι West και Richter (2008) και Nicholson West (1988) συμπέραναν, όταν κάποιος εργαζόμενος αντιμετωπίζει ψυχολογικές απειλές και αισθάνεται ανασφαλής τότε είναι πιο πιθανόν ανάπτυξη αμυντική στάση και μειωμένη δημιουργικότητα στη δουλειά του. Για παράδειγμα εάν τα μέλη της ομάδας πιστεύουν ότι υπάρχει πιθανότητα να τραυματιστούν μπορεί να επιλέξουν να αποφύγουν να δουλέψουν.

Ένα ψυχολογικά ασφαλές περιβάλλον δεν εννοείται ένα σπιτικό περιβάλλον όπου όλοι οι συνάδελφοι είναι κοντινοί φίλοι ούτε ότι δεν υπάρχουν προβλήματα και πιέσεις. Ωστόσο είναι ένα περιβάλλον στο οποίο υπάρχει εμπιστοσύνη και σεβασμός και ότι εργαζόμενοι είναι άνετοι να είναι ο εαυτός τους (Edmondson, 1999).

### 1.2.3 Οργανωσιακό Επίπεδο

Ο Brown και ο Leigh το 1996 ανέπτυξαν την κλίμακα της οργανωσιακής ψυχολογικής ασφάλειας, εξέφρασαν κυρίως τον βαθμό που τα άτομα αντιλαμβάνονταν την ψυχολογική ασφάλεια στο οργανωσιακό πλαίσιο.

#### **Αίτια**

Διεύρυναν την έρευνα του Kahn (1990) και υποστήριξαν ότι η οργανωσιακή ψυχολογική ασφάλεια αφορά την αντίληψη εργαζόμενου και εξαρτάται από τις εξής παραμέτρους:

Οι εργαζόμενοι πρέπει νιώθουν ασφαλείς να δείχνουν τα συναισθήματά τους, οι προϊστάμενοι πρέπει να είναι υποστηρικτικοί και ευέλικτοί. Τέλος οι ρόλοι των κανόνων του οργανισμού πρέπει να είναι ξεκάθαροι. Όταν οι εργαζόμενοι νιώθουν την ψυχολογική ασφάλεια, εκφράζουν τον εαυτό τους και δεν ανησυχούν για το αν θα βλάψουν την εικόνα τους την καριέρα τους είτε οργανωσιακό status αυτό είναι ψυχολογική ασφάλεια. (Brown και Leigh 1996)

Οι Baer και Frese (2003), ανέπτυξαν την ψυχολογική ασφάλεια σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο. Συνέχισαν δηλαδή την έρευνα της Edmondson. Υποστήριξαν ότι σε ένα ψυχολογικά ασφαλές περιβάλλον όπου είναι ο χώρος εργασίας θα πρέπει υποστηρίζονται αξιόπιστες κι ανοιχτές αλληλεπιδράσεις.

Μερικοί άνθρωποι, συμπεριλαμβανομένων των ηγετών και των διευθυντών, πιστεύουν ότι η ψυχολογική ασφάλεια δεν είναι τίποτα περισσότερο από το να ζητάμε από τους ανθρώπους να είναι ευγενικοί. Εκείνοι που λένε ότι η ψυχολογική ασφάλεια δεν είναι τίποτα περισσότερο από μία συμπαθητική και συναισθηματική ενέργεια που προσφέρουν οι ηγέτες κάνουν μεγάλο λάθος. Αρνούνται να αναγνωρίσουν ότι δεν μπορούν να εξαναγκάσουν ή να κακομεταχειριστούν την καινοτομία. Η διαδικασία της ψυχολογικής ασφάλειας περιβάλλεται από πολιτικό και διαπροσωπικό κίνδυνο. Εάν δεν μειωθούν ή αφαιρεθούν αυτά τα εμπόδια εισόδου και οι παραβιάσεις που δημιουργούνται στην ανθρώπινη αλληλεπίδραση, οι άνθρωποι απλά δεν θα εμπλακούν με τις πλήρεις ικανότητες τους.

Η αλήθεια είναι ότι είτε κάποιος έχει ηγετικό ρόλο ή ρόλο εσωτερικού συνεργάτη, έχει την ευθύνη να συμβάλλει στην αύξηση της ψυχολογικής ασφάλειας για τους υπαλλήλους του. Η ψυχολογική ασφάλεια είναι το συναίσθημα που υπάρχει όταν το εργασιακό περιβάλλον είναι ασφαλές για να παίρνει ο καθένας ρίσκο. Είναι μία κατασκευή που ωθεί να καταλάβουμε πως η μάθηση εξελίσσεται μέσα στους οργανισμούς, βοηθώντας τους ανθρώπους να ξεπεράσουν τον διαπροσωπικό κίνδυνο ώστε να τους παροτρύνει να συμμετέχουν στις διάφορες εργασίες που συμβαίνουν (Edmondson, 1999).

### **Αποτελέσματα**

Σε οργανωσιακό επίπεδο υπάρχει μία υψηλή σχέση μεταξύ ψυχολογικής ασφαλείας και μάθησης από τα λάθη (Carmeli and Gittel, 2009). Αυτό εξηγείται με το γεγονός ότι τα μεμονωμένα πρόσωπα που αισθάνονται ψυχολογικά ασφαλείς είναι πιο πρόθυμα να πούνε ότι κάνουν κάποιο λάθος παρά να ζητήσουν βοήθεια. Επιπλέον όταν είναι κάποιος πιο πρόθυμος να συζητήσει τα λάθη του και να ζητήσει feedback τότε μοιράζεται πληροφορία.

Η ψυχολογική ασφάλεια επιτρέπει τους υπαλλήλους να αισθάνονται ασφαλής στη δουλειά ώστε να μπορούν να αναπτυχθούν, να μάθουν, να συνδράμουν και να εκτελούν σωστά τις διαδικασίες σε έναν κόσμο που συνεχώς αλλάζει (Edmondson and Lei, 2014)



Όπως σημείωσαν οι Edmondson και Lei (2014) «Ένα κεντρικό θέμα στην έρευνα για την ψυχολογική ασφάλεια είναι ότι διευκολύνει την πρόθυμη συμβολή ιδεών και δράσεων σε μια κοινή επιχείρηση». Η ψυχολογική ασφάλεια αντιπροσωπεύει μια γνωστική κατάσταση που είναι μοναδική από μια σειρά σχετικών καταστάσεων που εξετάστηκαν στις οργανωτικές επιστήμες.

Οι Schein και Bennis (1965) προτείνουν ότι όταν ενισχύονται οι αντιλήψεις για την ψυχολογική ασφάλεια μειώνονται οι απειλές στο εργασιακό περιβάλλον και ενθαρρύνονται οι προσπάθειες χωρίς φόβο για ανταπόδοση πηρών. Έρευνες τους έδειξαν ότι η αντίληψη του προϊσταμένου για την ψυχολογική ασφάλεια έχει θετική σχέση με την αντίληψη τις ψυχολογικής ασφάλειας του εργαζομένου.

Επίσης έρευνες έδειξαν ότι όσες εταιρείες ασχολούνται με το αίσθημα της ψυχολογικής ασφάλειας των εργαζομένων τους, τότε έχουν περισσότερα έσοδα και επιτυχίες (Kropp 2006)

### 1.3 Πρόγραμμα Αριστοτέλης

Το Πρόγραμμα Αριστοτέλης της Google διήρκησε περίπου δύο χρόνια και είχε απασχολήσει πάνω από 180 διαφορετικές ομάδες. Το πρόγραμμα το οποίο προσπάθησε η Google να καταλάβει τι κάνει μία ομάδα πιο αποτελεσματική από κάποια άλλη. Δημιουργήθηκαν πάρα πολλά δεδομένα και έδειξαν ότι δεν υπάρχει κάποια μίξη από συγκεκριμένους τύπους προσωπικότητας ή ικανότητες που να κάνουν την διάφορα.

Η Google ονόμασε το έργο της έτσι από τον Αριστοτέλη λόγω της περίφημης παραπομπής του: «το σύνολο είναι μεγαλύτερο από το άθροισμα των μερών του». Ξεκίνησαν, όπως έκανε ο Dr Belbin, εξετάζοντας διάφορες υποθέσεις για την επιτυχία της ομάδας. Μετά από μία χρονοβόρα διαδικασία ανακάλυψαν ότι η ψυχολογική ασφάλεια είναι ο μεγαλύτερος παράγοντας στην απόδοση μιας ομάδας και είναι πιο σημαντική κατά τέσσερις φορές περισσότερο σε σχέση με άλλους παράγοντες όπως η αξιοπιστία, η δομή, η σαφήνεια και ο αντίκτυπος (Google, 2015).

Ορισμένες ομάδες που κατατάχθηκαν μεταξύ των πιο αποτελεσματικών ομάδων της Google, για παράδειγμα, αποτελούνται από φίλους που κοινωνικοποιήθηκαν εκτός εργασίας. Άλλοι αποτελούσαν άτομα που ήταν κυρίως ξένοι και δεν είχαν σχέση με τις

αίθουσες συνεδριάσεων. Ορισμένες ομάδες αναζητούσαν ισχυρούς διευθυντές. Άλλοι προτιμούσαν μια λιγότερο ιεραρχική δομή.

Οι έρευνες της έδειξαν ότι ομάδες με μεγάλη ψυχολογική ασφάλεια είχαν δύο χαρακτηριστικά που δεν υπήρχαν σε άλλες ομάδες. Το ένα είναι η ισότητα στη διανομή των συζητήσεων και το δεύτερο είναι η υψηλή κοινωνική ευαισθησία. Το πρώτο σημαίνει ότι κάθε μέλος της ομάδας έχει τον λόγο για την ίδια διάρκεια με τους υπόλοιπους έτσι μιλούσαν όλοι και κανείς δεν έμενε στο περιθώριο. Το δεύτερο σημαίνει ότι τα μέλη της ομάδας καταλαβαίνουν πώς αισθάνονται οι υπόλοιποι με τις εκφράσεις τους άλλα και με τις μη λεκτικές ενδείξεις και ταυτόχρονα να φαίνονται να ξέρουν πότε κάποιος νιώθει άβολα ή διαφωνεί μαζί τους.

Όταν η Google ανακοίνωσε τα αποτελέσματα της έρευνας της όλοι έμειναν άναυδοι σαν να μην είχε κανείς ασχοληθεί την ψυχολογική ασφάλεια στο παρελθόν.

## Κεφάλαιο 2

### 2.1 Η έννοια της εργασιακής άνθησης

Η εργασιακή άνθηση (thriving), ορίζεται από το Κέντρο Θετικών Οργανισμών στο Πανεπιστήμιο του Μίσιγκαν ως « την απαίτηση της πραγματοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού σε έναν οργανισμό έτσι ώστε οι άνθρωποι να είναι σκόπιμοι, ενεργοποιημένοι, αφοσιωμένοι, ανθεκτικοί και ικανοί να αξιοποιήσουν τις δυνάμεις τους, και αποσκοπεί στον σχεδιασμό δομών που λειτουργούν για την κινητοποίηση θετικών συνδέσεων, θετικών συναισθημάτων, θετικών νοημάτων και άλλων θετικών πόρων που μπορούν να κατευθυνθούν προς την τελειότητα με γνώμονα το σκοπό».

Η άνθηση των εργαζομένων αφορά το ψυχολογικό καθεστώς των οργανωμένων ανθρώπων και τις εμπειρίες τους σε επίπεδο ζωτικότητας (vitality) και μάθησης (learning) (Porath et al, 2012), αφορά δηλαδή εκείνο το κοινό σημείο εμπειρίας ζωτικότητας και μάθησης (Spreitzer et al, 2005). Σύμφωνα με την ιεραρχία αναγκών του Maslow (1987), οι βασικές ανάγκες φυσιολογική, ασφάλεια και ιδιοκτησία (belonging), θα πρέπει να ικανοποιούνται προτού οι ανάγκες στο υψηλότερο επίπεδο (ανάγκες εκτίμησης και αυτοπραγματοποίησης) μπορούν να κατευθύνουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι μπορούν να ανθήσουν ακόμη και αν δεν ικανοποιηθούν οι βασικές ανάγκες τους (Spreitzer et al. 2005)

Υπάρχουν πολλές έννοιες που στο άκουσμα τους καταλαβαίνεις ότι έχουν την ίδια σημασία μα αυτό στην πραγματικότητα δεν ισχύει. Αν και η εργασιακή άνθηση και η ικανοποίηση από την εργασία φαίνονται πολύ συσχετισμένες έννοιες (Porath, 2012), οι Spreitzer κ.α. (2005) διευκρινίζουν ότι είναι ξεχωριστές έννοιες. Ενώ η ικανοποίηση από την εργασία τείνει να είναι ένας γενικότερος δείκτης της συνολικής θετικής εμπειρίας του ατόμου στην εργασία, η άνθηση των εργαζομένων όπως αναφέρθηκε αντανάκλα μια θετική ψυχολογική κατάσταση που σχετίζεται πιο συγκεκριμένα με την αίσθηση της ζωτικότητας και της μάθησης του εργαζομένου.

Επί προσθέτως η εργασιακή άνθηση και η ανθεκτικότητα (resilience) έχουν σημαντικές διαφορές. Η ανθεκτικότητα επικεντρώνεται στην ανάκαμψη ενόψει ιδιαίτερα ακραίων και ελαφρυντικών περιστάσεων που αποτελούν απειλή για τα ευεργετικά αποτελέσματα (Masten and Reed 2002, Sutcliffe and Vogus 2003). Η εργασιακή άνθηση των εργαζομένων μπορεί να συμβεί με ή χωρίς αντιξοότητες. Οι εργαζόμενοι μπορούν να βιώσουν τη μάθηση και τη ζωτικότητα χωρίς να αντιμετωπίσουν απαραίτητα σημαντικές, συνεχείς δυσκολίες ή προκλήσεις, όπως όταν κάποιος

αντιμετωπίζει μια νέα ευκαιρία, όπως μια προώθηση ή μια ανάθεση έργου (Roberts et al 2005).

Η εργασιακή άνθηση (thriving) διαφέρει από την εργασιακή ακμή (flourishing). Η εργασιακή ακμή ορίζεται συνήθως ως την θετική ψυχική υγεία, ή μια κατάσταση στην οποία ένα άτομο λειτουργεί καλά ψυχολογικά και κοινωνικά (Keyes and Haidt 2002). Παρόμοια με την ανάπτυξη, η εργασιακή ακμή περιλαμβάνει μια θετική κατάσταση της ανθρώπινης λειτουργίας. Ωστόσο, η εργασιακή ακμή είναι μια πολύ ευρύτερη θετική κατάσταση από την άνθηση.

Η εργασιακή άνθηση διαφέρει επίσης εννοιολογικά από την υποκειμενική ευημερία (subjective well-being). Η υποκειμενική ευημερία καταγράφει το βαθμό στον οποίο οι άνθρωποι κρίνουν θετικά τη ζωή τους (Diener et al 1999). Περιλαμβάνει τις συναισθηματικές απαντήσεις των ανθρώπων και τις συνολικές ικανοποιήσεις τομέα (π.χ. ζωή, εργασία, οικογένεια, ικανοποίηση για την υγεία). Η εργασιακή άνθηση, αντίθετα, είναι πιο συγκεκριμένη στο ότι μετρά την αίσθηση της ζωτικότητας και της μάθησης ενός ατόμου. Λαμβάνοντας υπόψη ότι η υποκειμενική ευημερία υιοθετεί μια ηδονική προοπτική για την ψυχολογική λειτουργία, η εργασιακή άνθηση συλλαμβάνει τόσο την ηδονική όσο και την ευδαιμονική προοπτική.

Ένας σημαντικός μηχανισμός για την κατανόηση της ανθρώπινης διάστασης της βιωσιμότητας ευδοκimeί στην εργασία. Όταν δημιουργείται η εργασιακή άνθηση, οι εργαζόμενοι ενεργούν ώστε να καταφέρουν να αναπτυχθούν. Δημιουργούν πόρους και δεν τους εξαντλούν απλά.

Η μελέτη της άνθησης των εργαζομένων στο οργανωσιακό πλαίσιο απορρέει εν μέρει από τον ορισμό της από την κλινική αναφορά του βαθμού ζωής (Bergland and Kirkevold, 2001). Ο ορισμός που παρέχεται από τους Spreitzer, Sutcliffe, Dutton, Sonenshein και Grant (2005) είναι: «η άνθηση στην εργασία είναι μια ψυχολογική κατάσταση στην οποία τα άτομα βιώνουν τόσο μια αίσθηση ζωτικότητας όσο και την αίσθηση της μάθησης στην εργασία». Η άνθηση των εργαζομένων είναι μια κατάσταση στην οποία οι δυνατότητες της υπάγεται σε όλους τους εργαζομένους (Luthans & Avolio, 2003, Spreitzer & Sutcliffe, 2007, Spreitzer et al., 2005).

Η άνθηση των εργαζομένων εμφανίστηκε ως μοντέλο από μια πηγή ποιοτικής αφηγηματικής έρευνας (Sonenshein, Dutton, Grant, and Sutcliffe, 2005) που έδειξε ότι υπάρχουν στιγμές στην εργασία όπου οι άνθρωποι άνθιζαν και μπορούσαν να

προσδιορίζουν αυτές τις στιγμές γνωρίζοντας πώς αισθάνθηκαν καθώς και τις θετικές ενέργειες που λάμβαναν. Από αυτό το έργο αυτό και τις ιδέες άλλων, δημιουργήθηκε το κοινωνικά ενσωματωμένο μοντέλο άνθησης των εργαζομένων στο περιβάλλον εργασίας (Spreitzer et al., 2005). Λίγο αργότερα, οι Spreitzer και Sutcliffe το 2007 δήλωσαν ότι η άνθηση θα αποτελεί ένα πλεονέκτημα στις ομάδες και στις οργανώσεις σε περιόδους αλλαγών όταν αυτή είναι σε ισχύει. Η εργασιακή άνθηση είναι μια αυτοπροσαρμοζόμενη διαδικασία και υποστηρίζει την ανάπτυξη των ανθρώπων (Paterson et al. 2014).

## 2.2 Συστατικά εργασιακής άνθησης (Ζωτικότητα και Μάθηση)

Τα άτομα που βιώνουν την εργασιακή άνθηση μεγαλώνουν, αναπτύσσονται και ενεργούν αντί να σταματούν ή να αισθάνονται εξαντλημένα. Σύμφωνα με την θεωρία του Spreitzer η άνθηση των εργαζομένων σε μεμονωμένο επίπεδο αποτελείται από την ζωτικότητα και την μάθηση. Η άνθηση των εργαζομένων υποδηλώνεται από την κοινή εμπειρία της ζωτικότητας (vitality) και της μάθησης (learning) στην εργασία. Το πρώτο συστατικό, η ζωτικότητα, δηλώνει την αίσθηση ότι κάποιος είναι ενεργός και αισθάνεται ζωντανός στη δουλειά του. Όταν ανθίζουν, οι άνθρωποι αισθάνονται παθιασμένοι με αυτό που κάνουν, παράγουν τη δική τους ενέργεια μέσω ενθουσιασμού για τη δουλειά τους. Τα ακμάζοντα άτομα έχουν μία φλόγα που τροφοδοτεί ενέργεια και στον εαυτό τους και στους άλλους. Το δεύτερο συστατικό, η μάθηση, αφορά την ανάπτυξη μέσω νέων γνώσεων και δεξιοτήτων. Όταν ανθίζουν, οι άνθρωποι πιστεύουν ότι γίνονται καλύτεροι σε αυτό που κάνουν.

Μαζί, η ζωτικότητα και η μάθηση είναι οι βασικοί δείκτες της άνθησης της εργασίας. Εάν οι εργαζόμενοι δεν έχουν ζωτικότητα αλλά μαθαίνουν, είναι πιθανό να αισθάνονται εξαντλημένοι και τελικά να καταλήγουν στην εξάντληση. Για παράδειγμα η περίπτωση του διευθυντή μιας συμβουλευτικής εταιρείας που, παρά το νοητικά προκλητικό πλαίσιο όπου υπάρχει και μαθαίνει συνεχώς, χάνει τον ενθουσιασμό και την ενέργεια για τη δουλειά του. Αντί να απολαμβάνει την ευκαιρία να μεγαλώσει, νιώθει τεντωμένος στα όριά του και σκέφτεται την πρόωρη συνταξιοδότηση για να καταπολεμήσει την εξάντληση του (Spreitzer 2005).

Οι δύο συνιστώσες της άνησης (ζωτικότητα και μάθηση) μπορούν να χρησιμεύσουν ως ένα είδος μέτρησης για τους εργαζόμενους ώστε να αισθάνονται την πρόοδο στην πορεία της καριέρας τους. Αυτός ο δείκτης μπορεί να βοηθήσει τους εργαζόμενους να καταλάβουν πώς γίνεται αυτό που κάνουν να αυξάνει τη βραχυπρόθεσμη ατομική τους λειτουργία και τη μακροπρόθεσμη ανάπτυξή τους στην εργασία (Spreitzer 2005).

Η ζωτικότητα της εργασιακής άνησης αφορά την εμπειρία των ενεργειών των εργαζομένων ενώ η μάθηση από την άλλη πλευρά τονίζει την απόκτηση της γνώσης και των ικανοτήτων για την εργασία. Όταν εργαζόμενοι ανθίζουν στη δουλειά τους βιώνουν ανάπτυξη και ταυτόχρονα νιώθουν γεμάτοι ενέργεια και λαμβάνουν επίσης το συναίσθημα ότι συνέχεια αναπτύσσονται σε ό,τι κι αν κάνουν. Η κοινωνική προσέγγιση του μοντέλου της ανάπτυξης (social cognitive theory) προτείνει ότι η άνηση στη δουλειά έχει ρίζες από τις αντιλήψεις που καταλαβαίνουν οι εργαζόμενοι και ότι αυτές οι αντιλήψεις μπορούν να τους παρακινήσουν ώστε να συμμετέχουν σε πρακτικές συμπεριφορές (εστίαση εργασιών, εξερεύνηση, προσεκτική αλληλεγγύη), που διευκολύνουν τη μάθηση, ενώ τους κάνουν να νιώθουν ζωτικοί (Spreitzer 2005). Επικεντρωνόμαστε στην άνηση στην εργασία, επειδή οι άνθρωποι αφιερώνουν όλο και περισσότερο χρόνο σε αυτόν τον τομέα της ζωής (Schor 1993) και επειδή βρίσκουν την εργασία όλο και πιο ελκυστική σε σχέση με τη ζωή στο σπίτι (Hochschild 1997).

Η υποκειμενική εμπειρία της εργασιακής άνησης περιλαμβάνει τόσο τη συναισθηματική (ζωτικότητα) όσο και τη γνωστική διάσταση (μάθηση) της ψυχολογικής εμπειρίας. Ενώ η εστίαση στην εργασιακή άνηση, καθώς τόσο η ζωτικότητα όσο και η μάθηση στηρίζουν την κατασκευή τόσο από την ηδονική όσο και από την ευδαιμονική προοπτική για την ψυχολογική λειτουργία και ανάπτυξη (Ryan and Deci 2001, Waterman 1993). Η ηδονική προοπτική υπογραμμίζει ότι τα άτομα αναζητούν ευχάριστες εμπειρίες και αντανακλάται στη ζωτική συνιστώσα της άνησης. Αντίθετα, η ευδαιμονική προοπτική τονίζει ότι τα άτομα επιδιώκουν να συνειδητοποιήσουν το πλήρες δυναμικό τους ως ανθρώπινα όντα και αντικατοπτρίζεται στο μαθησιακό στοιχείο της άνησης. Τα πλεονεκτήματα της εργασιακής άνησης είναι μια συγχώνευση μεταξύ των ηδονικών και ευδαιμονικών προοπτικών και της κοινωνικής ενσωμάτωσης στο εργασιακό πλαίσιο. Δείχνει πόσο διαφορετική είναι η άνηση από άλλες παρόμοιες έννοιες που σχετίζονται με την ψυχολογική λειτουργία, όπως η εργασιακή ακμή, η υποκειμενική ευεξία, η δέσμευση, η αυτοπραγματοποίηση και η χειροτεχνία.

Όπως υπονοείται στο κοινωνικά ενσωματωμένο μοντέλο της άνθησης των εργαζομένων (Spreitzer et al., 2005) και στην επέκτασή της (Spreitzer and Porath, 2014), τα χαρακτηριστικά της εργασίας θα πρέπει να είναι τα μοναδικά χαρακτηριστικά περιβάλλοντος που ξεκινούν την ακμάζουσα αναπτυξιακή διαδικασία.

Η ζωτικότητα βοηθά τους εργαζόμενους να χτίσουν και να χρησιμοποιήσουν φυσιολογικές, ψυχολογικές και κοινωνικές πτυχές ώστε να έχουν ένα ευχάριστο περιβάλλον εργασίας (Fredrickson, 2001). Οι εργαζόμενοι που έχουν ζωτικότητα ή έχουν ένα δείγμα ζωτικότητας είναι λιγότερο ανήσυχοι και καταθλιπτικοί (Keyes, 2002) με αποτέλεσμα να είναι πιο ανθεκτικοί σε καταστάσεις που δημιουργούν στρες (Tugade, Fredrickson, and Feldman Barrett, 2004) και έτσι να μπορούν να έχουν θετικά συναισθήματα όπως την ικανοποίηση εργασίας (Yan, 2011). Ταυτόχρονα η μάθηση βοηθά τους εργαζόμενους να αποκτήσουν θετικές αντιλήψεις απέναντι στη δουλειά τους (Klassen and Chiu, 2010).

Ως θετική επίδραση (Shirom, 2004), η ζωτικότητα αναφέρεται στην υποκειμενική εμπειρία της ενέργειας και της ζωντάνιας (Peterson & Seligman, 2004, Ryan & Frederick, 1997), ενώ η μάθηση (learning) αναφέρεται ως το γνωστικό συστατικό της ανάπτυξης μέσω της απόκτησης και της αξιοποίησης των γνώσεων και των δεξιοτήτων στην εργασία (Spreitzer et al, 2005, Spreitzer et al, 2012).

Είναι η κοινή εμπειρία ζωτικότητας και μάθησης που μπορεί να διακριθεί από άλλες έννοιες που σχετίζονται με την ανάπτυξη, όπως η ροή, η υποκειμενική ευζωία, η αυτοπραγματοποίηση, η ανθεκτικότητα (Spreitzer et al, 2005) και η εργασιακή δέσμευση (Spreitzer, Lam, & Fritz, 2010).

Η άνθηση των εργαζομένων είναι μια θετική κατάσταση που τα άτομα θέλουν να παρατείνουν ή να ανανεώσουν. Εάν τα άτομα αισθάνονται ότι στην τρέχουσα θέση ή τον οργανισμό τους δεν αναπτύσσονται, τότε αυτά τα συγκεκριμένα άτομα είναι πιθανό να αναζητήσουν έναν τρόπο να αλλάξουν το επαγγελματικό τους πλαίσιο, για παράδειγμα αναζητώντας άλλη δουλειά. Με άλλα λόγια, όσοι είναι πιο δραστήριοι και σκόπιμοι στη δουλειά τους είναι τόσο πιο πιθανό να βιώσουν και να διατηρήσουν τις δύο ψυχολογικές καταστάσεις που ορίζουν την άνθηση: τη ζωτικότητα και τη μάθηση. Αντίθετα, εάν οι άνθρωποι έχουν ενέργεια στη δουλειά αλλά δεν έχουν ευκαιρίες να μάθουν και να μεγαλώσουν, είναι πιθανό να αισθάνονται στάσιμοι παρά να ανθίζουν. Τέλος σύμφωνα με τους Spreitzer et al (2005) και Spreitzer et al (2012), οι εργαζόμενοι

χρειάζονται και τα δύο συστατικά - ζωτικότητα και μάθηση - για να βιώσουν την άνθηση.

### 2.3 Αποτελέσματα εργασιακής άνθησης

Έρευνα αποκάλυψε ότι η άνθηση του εργαζομένου σχετίζεται θετικά με την αυτοαξιολογημένη και την επιτελούμενη από τον επιβλέποντα εργασιακή απόδοση (Porath et al, 2012). Η μελέτη έδειξε επίσης ότι η αντιληπτή μετασχηματιστική ηγεσία σχετίζεται με την μείωση της προσληπτικότητας μέσω της άνθησης όταν η συναισθηματική εξάντληση είναι μέτρια έως πολύ υψηλή. Σε ένα πιο πρόσφατο πλαίσιο, το ολοκληρωμένο μοντέλο της ανθρώπινης ανάπτυξης στην εργασία (Spreitzer and Porath, 2013), αποδείχθηκε ότι η εργασιακή άνθηση συνδέεται σημαντικά με την ικανοποίηση των βασικών ψυχολογικών αναγκών (ανάγκη για αυτονομία, ικανότητα και σχετικότητα). Ταυτόχρονα οδηγεί σε μια διαδικασία αυτορρύθμισης και λειτουργεί ως δείκτης για τους εργαζόμενους ώστε να αισθάνονται και να αναπτύσσουν την ευημερία τους (well-being).

Επιπλέον, η ηγεσία έχει θετικό αντίκτυπο στο εργασιακό πλαίσιο των εργαζομένων που παρέχει τους απαραίτητους πόρους εργασίας, τονώνει τις κινητήριες συμπεριφορές τους και προωθεί την ικανότητα των εργαζομένων να ανθίζουν στο εργασιακό τους περιβάλλον (Harris et al, 2014). Στην ουσία όταν υπάρχει η άνθηση τότε οι εργαζόμενοι, βιώνουν πρόοδο στο περιβάλλον εργασίας τους (Carmeli and Spreitzer, 2009).

Έχει υποστηριχθεί ότι η άνθηση μπορεί να βοηθήσει τους εργαζόμενους να βελτιώσουν τη βραχυπρόθεσμη ατομική τους λειτουργία και τη μακροπρόθεσμη προσαρμοστικότητα στο εργασιακό τους περιβάλλον (Spreitzer et al, 2005). Προηγούμενες μελέτες έχουν δείξει τη σημασία της άνθησης στα αποτελέσματα που σχετίζονται με την εργασία, όπως οι επιδόσεις στην εργασία (Porath et al, 2012 Spreitzer et al, 2012). Ταυτόχρονα αποδεικνύεται ότι όταν οι εργαζόμενοι αναφέρουν ότι ανθίζουν στη δουλειά τους, επιτυγχάνουν καλύτερες επιδόσεις στην εργασία, ενώ είναι επίσης καλοί οργανωμένοι πολίτες και παράλληλα είναι πιο πρόθυμοι να προσφέρουν όταν υπάρχει ανάγκη πηγαίνοντας ένα βήμα παραπέρα από αυτό που συνήθως χρειάζεται. Η δημιουργία καινοτόμων ιδεών (Carmeli and Spreitzer, 2009, Wallace et al , 2013), οι οργανωσιακές συμπεριφορές υπηκοότητας, αυτο-ανάπτυξης



(Carmeli and Spreitzer, 2009, Paterson et al, 2014, Porath et al, 2008, Spreitzer et al, 2012) συνδέονται θετικά με την άνθηση των εργαζομένων (Porath et al, 2012).

Τέλος όταν η εργασιακή άνθηση δημιουργείται βιώνεις μία αίσθηση ανάπτυξης, ότι προχωράς μπροστά και γίνεσαι καλύτερος στη δουλειά σου μέσω της διαδικασίας της μάθησης. Οι εργαζόμενοι είναι πιθανόν να αναζητήσουν ευκαιρίες για ικανότητες και απόκτηση γνώσης ώστε να αναπτύξουν τις καριέρες τους. Όταν αυτή η διαδικασία συγχωνευτεί με τη ζωτικότητα, οι άνθρωποι θα λάβουν περισσότερη ενέργεια ώστε να πετύχουν τους στόχους τους, θα ανακαλύψουν νέες ευκαιρίες στην καριέρα τους έτσι ώστε να προσαρμοστούν σε πολλά διαφορετικά περιβάλλοντα καριέρας (Porath et al., 2012).

## Κεφάλαιο 3

### 3.1. Ψυχολογικό Κεφάλαιο

Η επιστήμη της ψυχολογίας στοχεύει να βοηθήσει τους ανθρώπους να φτάσουν στην ψυχολογική αντοχή ενάντια σε προβλήματα, παρέχοντάς τους θεραπείες ή αποτρέποντας προβλήματα πριν εμφανιστούν. Ωστόσο, οι ειδικοί αυτού του τομέα επικεντρώθηκαν κυρίως στις αδυναμίες και τα προβλήματα των ανθρώπων. Στη δεκαετία του 1990, μια ομάδα που διευθύνεται από τον Seligman, πρόεδρο της Αμερικανικής Ψυχολογικής Εταιρείας, έκανε βήματα για να τονίσει τη σημασία της αισιοδοξίας εστιάζοντας στα δυνατά της σημεία και αγνοώντας τις αδυναμίες της. Με αυτήν την άποψη, μια νέα πρωτοβουλία είχε τεθεί στην ψυχολογία. Η κατανόηση και η ανάπτυξη των θετικών συναισθημάτων και της προσωπικότητας των ανθρώπων αντί να προσπαθούν να λύσουν τα προβλήματά τους έχει γίνει ο νέος στόχος (Linley, Joseph, Harrington & Wood, 2006). Μελέτες του Seligman και των φίλων του μετέτρεψαν την αντιδραστική άποψη της ψυχολογίας σε προληπτική (Luthans, 2002a).

Το ανθρώπινο κεφάλαιο, που έχει σχεδιαστεί από τον Fitz-Enz (2009), αποτελείται από τέσσερις τύπους κεφαλαίων: το πνευματικό, το συναισθηματικό, το ψυχολογικό και το κοινωνικό. Από αυτά, το ψυχολογικό κεφάλαιο θεωρείται μια υποκατηγορία που χειρίζεται τις ανθρώπινες υποθέσεις σε έναν οργανισμό ή μια επιχείρηση (Shahnawaz and Jafri, 2009). Το Ψυχολογικό κεφάλαιο, το οποίο αναπτύχθηκε από τους Luthans et al., με βάση τη θετική ψυχολογία και τη θετική οργανωσιακή συμπεριφορά, διαφέρει από τα άλλα ήδη τύπων κεφαλαίων (Avey, Luthans and Jensen, 2009).

### 3.2 Θετική οργανωσιακή συμπεριφορά και ψυχολογικό κεφάλαιο

Στα τέλη του 21ου αιώνα, οι Seligman και Csikszentmihalyi (2000) επεσήμαναν ότι από τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο, η ψυχολογία επικεντρώθηκε σχεδόν αποκλειστικά στην «διόρθωση» ψυχικής ασθένειας και δυσλειτουργικής συμπεριφοράς, παρά στην κατανόηση και τη διευκόλυνση της κανονικής λειτουργίας, καθώς και ανάπτυξη και ανάπτυξη, σε υγιή άτομα. Με βάση αυτό το αναγνωρισμένο κενό, ο Martin Seligman στη διάσημη προεδρική αμερικανική του ομιλία που αφορούσε την ψυχολογία, το 1998 έκανε έκκληση για «θετική ψυχολογία» που εστιάζει ρητά στη μελέτη και την κατανόηση της «φυσιολογικής» ευζωίας των ανθρώπων, της παραγωγικότητας, της

βέλτιστης λειτουργίας και αξιοποιώντας το πλήρες δυναμικό κάποιου (Seligman et al. 2005).

Οι Luthans et al. (2004) εφάρμοσαν την έννοια του Ψυχολογικού Κεφαλαίου στον τομέα της οργανωσιακής διοίκησης και διαπίστωσαν ότι οι εργαζόμενοι πρέπει να παράγουν θετική οργανωσιακή συμπεριφορά. Το ψυχολογικό κεφάλαιο είναι μια δομή προσωπικότητας στη θεωρία της Θετικής Οργανωσιακής Συμπεριφοράς και αναφέρεται ως τη «θετική ψυχολογική κατάσταση» της ανάπτυξης ενός ατόμου. Ορίστηκε ως «τη μελέτη και την εφαρμογή θετικών ψυχολογικών ικανοτήτων και προσόντων ανθρώπινου δυναμικού που μπορούν να μετρηθούν, να διαχειριστούν και να αναπτυχθούν αποτελεσματικά για βελτίωση της απόδοσης στο σημερινό χώρο εργασίας». Η έρευνα της θετικής ψυχολογίας προέκυψε πριν από περίπου 15 χρόνια (Luthans, Luthans and Luthans, 2004).

Η βιβλιογραφία αναφέρει ότι το POS positive organizational scholarship (θετική οργανωσιακή υποτροφία) υποστηρίζει ότι η πιο σταθερή συμπεριφορά και τα συνακόλουθα ψυχολογικά χαρακτηριστικά της που προκύπτουν, ως μέρος του χαρακτήρα και θετικές αρετές, και με τη σειρά του, το POB positive organizational behavior (θετική οργανωσιακή συμπεριφορά) υποστηρίζει ότι τα χαρακτηριστικά συμπεριφοράς πρέπει να θεωρούνται πρωτίστως ως αποτέλεσμα θετικών ψυχολογικών καταστάσεων. Με άλλα λόγια, τα POS και POB αντιπροσωπεύουν ξεχωριστές ηθικές υποθέσεις, καθώς επισημαίνουν διαφορετικά στοιχεία της πραγματικότητας ως βασικό στοιχείο για την εξήγηση των θετικών συμπεριφορών (Lopes, 2013).

Για τους Luthans, Youssef και Avolio (2007), το POB επικεντρώνεται στο ατομικό επίπεδο και εξετάζει διάφορες δυνάμεις και θετικές ψυχολογικές ικανότητες που μπορούν να μετρηθούν και να αξιολογηθούν. Η ανάπτυξη επικεντρώνεται σε μια προοπτική θετικών αποτελεσμάτων στην απόδοση, η οποία οδηγεί σε βελτιωμένη οργανωσιακή απόδοση (Luthans, Avolio, Walumbwa and Li, 2005, Luthans and Youssef, 2004).

Ορισμένες θεωρίες υποδηλώνουν ότι το ψυχολογικό κεφάλαιο μπορεί να είναι ιδιαίτερα ευαίσθητο στην επιρροή της θετικής συμπεριφοράς των εργαζομένων, κυρίως επειδή η θετική συμπεριφορά οδηγεί σε θετική επίδραση και γνώση που διεγείρει τη δημιουργικότητα (Avey et al., 2010, 2012, Luthans et al., 2007, Sweetman et al., 2011; Cai et al., 2018, Chin et al., 2018).

Σύμφωνα με τους Brent και Brett (2015), το Ψυχολογικό Κεφάλαιο προσφέρει ένα πλαίσιο για την κατανόηση των ανθρώπινων περιουσιακών στοιχείων που μπορούν να είναι χρήσιμα στην υλοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού. Η έρευνα στους τομείς της θετικής ψυχολογίας, της θετικής οργανωσιακής συμπεριφοράς και πιο πρόσφατα του ψυχολογικού κεφαλαίου μπορεί να προσφέρουν οδούς για να βοηθήσουν τα άτομα όχι μόνο να αντιμετωπίσουν, αλλά και να ευδοκιμήσουν αποτελεσματικά κατά τη διάρκεια και πέρα από περιόδους δυσκολιών. Η θετική οργανωσιακή έρευνα εμφανίζεται πλέον σε κορυφαία περιοδικά και έχουν αφιερωθεί συνεδρίες και γενικά συνέδρια διοίκησης και ψυχολογίας. Επαγγελματικές ομάδες όπως η Διεθνής Ένωση Θετικής Ψυχολογίας (International Positive Psychology Association) έχουν συσταθεί για την προώθηση θετικών ερευνών και πρακτικών και έχουν προσελκύσει μεγάλο αριθμό μελών.

Η έρευνα του ψυχολογικού κεφαλαίου έχει πραγματικά απογειωθεί τα τελευταία 15 χρόνια. Οι μελετητές και οι επαγγελματίες που βασίζονται σε αποδεικτικά στοιχεία σε όλο τον κόσμο έχουν ασχοληθεί με το ψυχολογικό κεφάλαιο, και την θετικότητα γενικά, πέρα από τις προσδοκίες. Σε αντίθεση με το ανθρώπινο και κοινωνικό κεφάλαιο, το ψυχολογικό κεφάλαιο ασχολείται με την ψυχολογική δύναμη των ατόμων, τις αντιλήψεις, τη στάση απέναντι στην εργασία και τη γενική προοπτική της ζωής (Luthans et al., 2007). Σύμφωνα με τη θετική βιβλιογραφία της ψυχολογίας, η θετική οργανωσιακή συμπεριφορά αποσκοπεί στον εντοπισμό μιας πρόσφατα αναδυόμενης εστίασης από μια θετική προσέγγιση στην ανάπτυξη και διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στο σύγχρονο χώρο εργασίας (Luthans and Youssef, 2004) .

Το ψυχολογικό κεφάλαιο παρουσιάζει όλο και περισσότερο ενδιαφέρον ως ένα νέο κεφάλαιο για το οργανωσιακό ανταγωνισμό και την ανάπτυξη, σε σχέση με τα παραδοσιακά στυλ κεφαλαίου όπως το οικονομικό, το ανθρώπινο και το κοινωνικό κεφάλαιο (Irshad and Toor, 2008, Luthans and Youssef, 2004).

### 3.3 Η έννοια και τα χαρακτηριστικά του ψυχολογικού συμβολαίου

Το ψυχολογικό κεφάλαιο είναι η συγκέντρωση και ταυτόχρονη παρουσία τεσσάρων συστατικών θετικών ψυχολογικών πόρων (ελπίδα, αυτο-αποτελεσματικότητα, ανθεκτικότητα και αισιοδοξία). Ο Seligman το 2002 σημείωσε ότι η αυτο-αποτελεσματικότητα, η ελπίδα, η αισιοδοξία και η ανθεκτικότητα είναι μετρήσιμες διαστάσεις της θετικής οργανωσιακής συμπεριφοράς. Είναι αυτή η ταυτόχρονη σύνθετη παρουσία των μεμονωμένων στοιχείων που την καθιστά κατασκευή υψηλότερης τάξης (Luthans, Avolio, Avey and Norman, 2007).

Σύμφωνα με τους Luthans et al. (2007), το ψυχολογικό κεφάλαιο ορίστηκε επίσης ως «οι προσωπικές δεξιότητες συμπεριλαμβανομένης της μεταφοράς οικονομικού, ανθρώπινου και κοινωνικού κεφαλαίου στον οργανισμό για να επιτευχθεί αποτελεσματικότητα» (Ensvick, 2005). Οι Luthans και Youssef (2007) αναφέρουν στη μελέτη τους ότι καθένα από τα τέσσερα χαρακτηριστικά του θετικού ψυχολογικού κεφαλαίου μπορεί να αναπτυχθεί και να έχει σημαντικό αντίκτυπο στις στάσεις, τη συμπεριφορά και την απόδοση των εργαζομένων και ότι η επίδραση της ανάπτυξης του ψυχολογικού κεφαλαίου στις συμπεριφορές είναι μεγαλύτερη μεταξύ των εργαζομένων που έχουν μεγαλύτερη τάση να το αναπτύξουν καθώς έχουν συμπεριφορικό μοτίβο συμβατό με τους οργανωσιακούς σκοπούς και στόχους.

Έχει αποδειχθεί ότι το ψυχολογικό κεφάλαιο αποτελείται από τέσσερα βασικά χαρακτηριστικά:

#### *αυτο-αποτελεσματικότητα*

Η αυτο-αποτελεσματικότητα ορίζεται ως «η πεποίθηση ή η εμπιστοσύνη του εργαζομένου για τις ικανότητές του να κινητοποιεί τα κίνητρα, τους γνωστικούς πόρους ή την απαίτηση της δράσης για την επιτυχή εκτέλεση ενός συγκεκριμένου έργου σε ένα δεδομένο πλαίσιο» (Stajkovic and Luthans, 1998). Οι Luthans και Youssef (2004) επίσης την όρισαν ως «την εμπιστοσύνη κάποιου για τις προσωπικές του ικανότητες να αυτο-κινητοποιούνται και να κινητοποιούν τους γνωστικούς πόρους ώστε να μαζεύουν τις ενέργειες που απαιτούνται για την εκτέλεση μιας συγκεκριμένης εργασίας». Οι εργαζόμενοι που έχουν υψηλή αυτο-αποτελεσματικότητα τείνουν να αναγνωρίζουν και να πιστεύουν στη διαδικασία και τα αποτελέσματα της εφαρμογής

των προσωπικών ικανοτήτων κάποιου για να επιτύχουν θετικά αποτελέσματα (Luthans et al., 2010). Η αυτο-αποτελεσματικότητα των εργαζομένων αναφέρεται στο να έχεις την εμπιστοσύνη να επενδύσεις την απαραίτητη προσπάθεια για να πετύχεις σε δύσκολες εργασίες (Luthans et al., 2010). Οι άνθρωποι που έχουν αυτο-αποτελεσματικότητα είναι πιθανό να αναλάβουν δύσκολες εργασίες και προσπάθειες, να επενδύουν στην προσπάθεια τους, να έχουν κίνητρα για να επιτύχουν τους στόχους τους και να υιοθετήσουν θετικές στάσεις απέναντι στην καταπολέμηση εμποδίων και δυσκολιών (Luthans, 2002, Luthans and Youssef, 2004). Επομένως, όταν έχει αναληφθεί δράση, τα άτομα με υψηλή αυτο-αποτελεσματικότητα μπορούν να επενδύσουν περισσότερη προσπάθεια και να επιμείνουν περισσότερο από εκείνα με χαμηλή αυτο-αποτελεσματικότητα (Schwarzer, 2014).

Πιστεύεται ότι η αυτο-αποτελεσματικότητα αυξάνεται με την εκπαίδευση και την εμπειρία (Demerouti et al., 2011). Άτομα που διαθέτουν υψηλή αυτο-αποτελεσματικότητα πιστεύουν πάντα ότι μπορούν να εκπληρώσουν τις συγκεκριμένες εργασίες με επιτυχία, και αυτό μπορεί να τους κάνει να βιώσουν λιγότερο άγχος από τα άτομα με χαμηλή αυτο-αποτελεσματικότητα (Schaubroeck & Merritt, 1997).

Επιπλέον, η υψηλή αυτο-αποτελεσματικότητα βοηθά τους ανθρώπους να βιώσουν αισθήματα γαλήνης και ευτυχίας στη διαδικασία επίτευξης στόχων (Singh and Mansi, 2009). Για παράδειγμα, τα αισιόδοξα άτομα θα δουν τις πιθανότητες επιτυχίας τους να είναι υψηλές. Έχοντας αυτοπεποίθηση (δηλαδή, υψηλή αυτό-αποτελεσματικότητα), θα επιλέξουν σκόπιμα προκλητικούς στόχους και θα παρακινηθούν να τους επιτύχουν.

### *αισιοδοξία*

Οι Carver και Scheier (2002) ορίζουν την αισιοδοξία ως «αισιόδοξοι είναι άνθρωποι που περιμένουν ότι θα συμβούν καλά πράγματα, απαισιόδοξοι είναι άνθρωποι που περιμένουν να συμβούν κακά πράγματα». Η αισιοδοξία αναφέρεται στο επίπεδο της θετικής ψυχολογικής κατάστασης των εργαζομένων για τη θετική απόδοση για την επιτυχία στο μέλλον (Luthans κ.α, 2010). Οι εργαζόμενοι που έχουν υψηλότερη αισιοδοξία είναι πιθανό να έχουν μεγαλύτερη ανθεκτικότητα και αυτο-αποτελεσματικότητα σε σύγκριση με εκείνους με χαμηλότερη αισιοδοξία. Οι Scheier και Carver (1985) εξήγησαν την αισιοδοξία (ένα από τα κύρια στοιχεία του ψυχολογικού κεφαλαίου) ως χαρακτηριστικό διάθεσης, το οποίο περιλαμβάνει την

εσωτερική και σταθερή απόδοση θετικών γεγονότων ενός ατόμου (π.χ. επίτευξη στόχου), ενώ η εξωτερική και σχετικά ασταθής απόδοση αρνητικών γεγονότων (π.χ. μια ανεπιτυχής προσπάθεια επίτευξης του στόχου). Οι αισιόδοξοι εργαζόμενοι παρουσιάζουν θετικά συναισθήματα σχετικά με τις μελλοντικές προσδοκίες τους (Carver and Scheier, 2002), και ο Seligman (1998) έδειξε ότι η αισιοδοξία έχει σημαντική και θετική σχέση με τα αναμενόμενα αποτελέσματα των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι οι οποίοι διαθέτουν τάση για υψηλή αισιοδοξία τείνουν να είναι πιο σίγουροι όταν ασχολούνται με τα καθήκοντα και τις δουλειές τους, επειδή πιστεύουν ότι μπορούν να αναλάβουν το δικό τους πεπρωμένο (Seligman, 1998). Δηλαδή, άτομα με υψηλότερη τάση για αισιοδοξία είναι πιο πιθανό να παρουσιάσουν θετικά συναισθήματα (Snyder et al., 1991) επειδή αισθάνονται πιο σίγουροι ότι μπορούν να εκπληρώσουν τα καθήκοντα και τους στόχους τους.

Επιπλέον, οι εργαζόμενοι που έχουν υψηλότερα επίπεδα αισιοδοξίας είναι πιο πιθανό να κάνουν πιο ενεργητική προσπάθεια στο χώρο εργασίας τους από εκείνους με χαμηλότερα επίπεδα αισιοδοξίας. Οι αισιόδοξοι εργαζόμενοι ενεργούν προληπτικά και τείνουν να αναλαμβάνουν κινδύνους κατά την εκτέλεση των εργασιών τους. Η αισιοδοξία σύμφωνα με τους Luthans και Youssef (2004), «περιέχει ένα εποικοδομητικό επεξηγηματικό στυλ που αποδίδει παρόμοια γεγονότα σε εσωτερικές, διεισδυτικές και μόνιμες αιτίες και δυσμενή γεγονότα σε εξωτερικά, προσωρινά και ειδικά για την κατάσταση».

Όταν οι αισιόδοξοι άνθρωποι δεν επιτύχουν τους στόχους τους, με τη σειρά τους θα είναι πιο ενεργητικοί και θα έχουν κίνητρα να διερευνήσουν τρόπους για να ξεπεράσουν τις δυσκολίες (Rego et al., 2009). Οι αισιόδοξοι εργαζόμενοι έχουν συνήθως την προθυμία να πετύχουν (Rego et al., 2012). Η αισιοδοξία είναι ένα είδος στυλ εξήγησης (Luthans et al., 2007). Τα αισιόδοξα άτομα μπορούν να αποδώσουν θετικά σε οποιοδήποτε εσωτερικά γεγονότα είτε είναι της δουλειάς είτε στην προσωπική τους ζωή. Είναι πιο πιθανό να συγχωρήσουν το παρελθόν, να αξιολογήσουν σωστά την παρούσα κατάσταση και να αναζητήσουν ευκαιρίες. Ως εκ τούτου, είναι πιο αισιόδοξοι που αντιμετωπίζουν μια αγχωτική κατάσταση και πιο θετικοί για την εξεύρεση τρόπων για να ξεπεραστούν δύσκολα εμπόδια (Rego et al., 2012). Οι εργαζόμενοι αυτοί τείνουν να αναλύουν τις αιτίες των εμποδίων και να συσσωρεύουν θετικά συναισθήματα. Με βάση αναλυτικές μελέτες και ακριβείς κρίσεις, θα κάνουν εύλογες επιλογές για την ικανοποίηση των απαιτήσεων ασφάλειας (Luthans et al., 2007b). Η ανθεκτικότητα

αναφέρεται στην ικανότητα ανάκαμψης από προβλήματα, όπως αντιξοότητες, αποτυχία και συντριπτική επανάσταση (Luthans et al., 2007b).

Οι αισιόδοξοι εργαζόμενοι αναμένεται να είναι ψυχολογικά ισχυρότεροι και να έχουν μια στάση που προάγει τη μάθηση που τους καθιστά πιο ενεργητικούς στη δουλειά. Σύμφωνα με τη θεωρία της απόδοσης, η αισιοδοξία θεωρείται ως στυλ απόδοσης όπου τα άτομα εξηγούν τα θετικά γεγονότα μέσω προσωπικών, μόνιμων και διεισδυτικών αιτιών (Youssef and Luthans, 2007). Η αισιοδοξία ενισχύει την αυτοεκτίμηση και το ηθικό των εργαζομένων για τη δημιουργία θετικών προσδοκιών που παρακινούν τα άτομα ώστε να επιδιώξουν τους στόχους τους μακροπρόθεσμα (Youssef and Luthans, 2007).

### *ελπίδα*

Οι εργαζόμενοι με υψηλότερα επίπεδα ελπίδας και αισιοδοξίας θα βιώσουν πιο θετικά συναισθήματα και υψηλότερες προσδοκίες σχετικά με τα αποτελέσματα. Θα έχουν περισσότερη επιμονή στους στόχους και, όταν είναι απαραίτητο θα γίνει ανακατεύθυνση διαδρομών προς στόχους όπου θα δημιουργήσουν την ελπίδα. Η ελπίδα ορίζεται ως «μια θετική κινητήρια κατάσταση που βασίζεται σε μια αλληλεπιδραστική αίσθηση της επιτυχημένης (1) **ενέργειας (κατευθυνόμενη ενέργεια) και (2) επιλογών – μονοπατιών** (σχεδιασμός επίτευξης στόχων) (Snyder et al., 1991, ). Η ελπίδα σύμφωνα με τους Luthans και Youssef (2004) ορίζεται ως «ένα κίνητρο που βασίζεται στην αμοιβαία σχέση παραγόντων όπως στόχους και μονοπάτια τα οποία επιτρέπουν σε ένα άτομο να απεικονίσει ένα διαφορετικό σύνολο λύσεων σε οποιαδήποτε προβληματική κατάσταση για να καταφέρει να επιτύχει. Επιπλέον, οι ελπιδοφόροι εργαζόμενοι που αντιμετωπίζουν δύσκολα εμπόδια τείνουν να αναπτύξουν εναλλακτικούς τρόπους, προσεγγίσεις, ικανότητες για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου στόχου επειδή πιστεύουν στις ικανότητές τους, αναρρώνουν ευκολότερα και αποφασίζουν να ξεπεράσουν τα εμπόδια. Έτσι, ένας εργαζόμενος με μεγάλη ελπίδα έχει μια θετική ψυχολογική κατάσταση ανάπτυξης όσον αφορά την επιμονή στους στόχους και, όταν είναι απαραίτητο, αλλάζει την πορείας του προς αυτούς τους στόχους για να πετύχει (Luthans κ.α, 2010). Με βάση τη θεωρία ελπίδας του Snyder (1994, 2000), ένα άτομο με μεγάλη ελπίδα είναι εκείνο που δημιουργεί προληπτικά έναν ή περισσότερους δρόμους για την επίτευξη στόχων σε μια δεδομένη



κατάσταση. Όταν οι άνθρωποι ελπίζουν ότι αντιμετωπίζουν δύσκολα εμπόδια, μπορεί να υιοθετήσουν μια θετική στάση και να αναπτύξουν νέες μεθόδους και προσεγγίσεις για τη δημιουργία διαδρομών για την επίτευξη των στόχων τους. Ο Snyder (2000) παρείχε οδηγίες για αύξηση ελπίδας μέσω της επίτευξης αποδοχής στόχου, τον καθορισμό των συγκεκριμένων στόχων, την αποσαφήνιση των επιθυμητών στόχων, την ανάπτυξη διαφορετικών εναλλακτικών οδών, την ανάπτυξη των δεξιοτήτων που απαιτούνται για κριτική σκέψη και τη διεξαγωγή εικονικών καταστάσεων-πρόβες των επερχόμενων εκδηλώσεων. Η ελπίδα συμβολίζει τη βούληση να επιτύχει κάποιος, την ικανότητα να αναγνωρίζει, να απλοποιεί και να ακολουθεί το δρόμο προς την επιτυχία.

Εργαζόμενοι με υψηλή αισιοδοξία και ελπίδα βλέπουν πάντα τα πράγματα θετικά, βιώνουν πιο θετική επίδραση από εκείνα με χαμηλή αισιοδοξία και ελπίδα (Hmieleski and Baron, 2009), έχουν ισχυρότερο κίνητρο για να πετύχουν και είναι πιο πιθανό να αναζητήσουν εφικτούς δρόμους για να βγουν από τα διλήμματα, μειώνοντας έτσι τις αγχωτικές εμπειρίες (Snyder, Sympson, and Ybasco, 1996).

#### *ανθεκτικότητα*

Ο Luthans (2002, σελ. 702) όρισε την ανθεκτικότητα (resilience) ως την «θετική ψυχολογική ικανότητα να ανακάμπτεις να επανέρχεσαι από αντιξοότητες, αβεβαιότητες, συγκρούσεις, αποτυχίες ή ακόμα και θετικές αλλαγές, πρόοδους με αυξημένη ευθύνη, η οποία είναι ιδιαίτερα σχετική στο σημερινό ταραχώδες επιχειρηματικό περιβάλλον (Luthans et al., 2004). Διαπιστώθηκε ότι οι ανθεκτικοί εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα να ανακάμψουν από το αρνητικό άγχος και τα γεγονότα και να αποφύγουν τις αγχωτικές εμπειρίες με αποτελεσματικό τρόπο. Τα ανθεκτικά άτομα επιμένουν πάντα με κεκτημένους στόχους αντί να εγκαταλείψουν και ταυτόχρονα τους είναι πιο εύκολο να ανακτήσουν την εμπιστοσύνη και το θάρρος μετά από αποτυχίες και αντιξοότητες, έτσι είναι επίσης λιγότερο πιθανό να βιώσουν αρνητικές επιπτώσεις, όπως η απελπισία και η κατάθλιψη (Tugade, Fredrickson, and Barrett, 2004). Οι Hamel και Valikangas (2003) ορίζουν την οργανωσιακή ανθεκτικότητα ως την ικανότητα να ανακαλύπτουν δυναμικά επιχειρηματικά μοντέλα και στρατηγικές ως απόκριση στην αλλαγή, και οι μελετητές ανθεκτικότητας αναγνωρίζουν ότι η οργανωσιακή ανθεκτικότητα δεν είναι απλώς το αποτέλεσμα μιας ομάδας ανθεκτικών ατόμων που συνεργάζονται.

Τα επίμονα άτομα είναι σε θέση να αυτοσχεδιάζουν σε μεταβαλλόμενα και αβέβαια περιβάλλοντα (Luthans and Youssef, 2007, Rego et al., 2012). Οι επίμονοι εργαζόμενοι όχι μόνο μπορούν να ανακάμψουν από μια προσωρινή αποτυχία, αλλά επίσης να δεχτούν οδηγίες και κριτική, και στη συνέχεια να αντλήσουν διδάγματα από το παρελθόν. Εκτός από την αυτο-αποτελεσματικότητα, η ψυχολογική ανθεκτικότητα μπορεί να θεωρηθεί ως σημαντική δεξαμενή πόρων που βοηθά τα άτομα να διαχειρίζονται συνεχώς μεταβαλλόμενες καταστάσεις (Taylor et al, 2000, Waugh et al., 2008). Οι ανθεκτικοί εργαζόμενοι τείνουν να υιοθετούν έντονες και ενεργητικές προσεγγίσεις στη ζωή, είναι περίεργοι και ανοιχτοί σε νέες εμπειρίες (Tugade et al., 2004) . Είναι ευέλικτοι, διαισθητικοί, καινοτόμοι, ανεξάρτητοι, εξειδικευμένοι και αυτοπεποίθηση (O'Malley, 2010). Η ανθεκτικότητα αναφέρεται στην ικανότητα διατήρησης και ανάκαμψης, και ακόμη όταν αντιμετωπίζεται από προβλήματα και αντιξοότητες (Luthans et al., 2007). Συγκεκριμένα, η ανθεκτικότητα είναι ένα μείγμα γνωστικών και συναισθηματικών πτυχών και οι εργαζόμενοι που έχουν υψηλή ανθεκτικότητα είναι πιθανό να χρησιμοποιούν αποτελεσματικά τα διαθέσιμα περιουσιακά τους στοιχεία (π.χ. γνωστικά, συναισθηματικά, κοινωνικά, οικονομικά και άλλα θετικά χαρακτηριστικά, δεξιότητες και πόρους) για να μετριαστεί ο αντίκτυπος του κινδύνου (π.χ. αδυναμίες, ελλείψεις και άλλοι αρνητικοί παράγοντες που έχουν τη δυνατότητα να ενισχύσουν τις αποτυχίες). Έτσι, η ανθεκτικότητα ενεργοποιείται γενικά ως απόκριση σε μια οπισθοδρόμηση και παρακινεί την αντοχή των εργαζομένων ενόψει των εμποδίων. Οι εργαζόμενοι με υψηλή ανθεκτικότητα μπορεί να είναι πιο εύκολα σε θέση να αντιμετωπίσουν αγχωτικά γεγονότα, στρες και αποτυχίες (Masten και Reed, 2002) και δεν αντιμετωπίζουν αρνητικές επιπτώσεις τόσο έντονα όσο οι εργαζόμενοι με χαμηλή ανθεκτικότητα. Εν ολίγοις, η ψυχολογική ανθεκτικότητα των εργαζομένων είναι ένα χρήσιμο μέσο για να βοηθήσουμε τους εργαζομένους να ξεπεράσουν τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν κατά τη διάρκεια της οργανωσιακής αλλαγής, ενισχύοντας έτσι τη δέσμευσή τους για την αλλαγή και την εμφάνιση ευνοϊκών συμπεριφορών που σχετίζονται με την αλλαγή (Shin et al., 2012). Η ανθεκτικότητα όπως ορίζεται από τον Luthans (2002), είναι «η ικανότητα ενός ατόμου να ανακάμπτει από τις αντιξοότητες των πιο δύσκολων γεγονότων, όπως η δραστική αλλαγή στις εργασιακές ευθύνες». Η ανθεκτικότητα όπως συζητήθηκε από προηγούμενους ερευνητές, όπως οι Avey et al. (2010) και Luthans (2002), μπορεί να βελτιωθεί χρησιμοποιώντας μια στρατηγική με τρεις μεγάλες δράσεις, πρώτον, εστιάζοντας στα διαθέσιμα περιουσιακά στοιχεία και αυξάνοντάς τα για να αυξήσουν

τις πιθανότητες επιτυχίας, δεύτερον ελαχιστοποιώντας τους κινδύνους που μειώνουν τις πιθανότητες αποτυχίας και τρίτο από αυξάνοντας τις πιθανότητες επιτυχίας ενισχύοντας τις βασικές διαδικασίες της στρατηγικής δράσης κάποιου εργαζομένου. Είναι ιδιαίτερα χρήσιμο σε απαιτητικές ή αγχωτικές συνθήκες (Luthans et al., 2007). Οι Norman, Avey, Nimnicht και Graber Pigeon (2010) παρατήρησαν ότι η ανθεκτικότητα έχει εννοηθεί ως μια θετική προσαρμοστική αντίδραση στις αντιξοότητες. Όσον αφορά τις οργανώσεις, η ανθεκτικότητα είναι η ικανότητα ενός ατόμου να ανακάμψει από συγκρούσεις και άλλα αρνητικά γεγονότα.

Για παράδειγμα, η ελπίδα, η αποτελεσματικότητα και η αισιοδοξία τείνουν να έχουν προληπτικό χαρακτήρα, ενώ η ανθεκτικότητα και η επεξηγηματική αντίληψη της αισιοδοξίας είναι συνήθως αντιδραστικές και εμφανίζονται μετά από μια θετική ή αρνητική κατάσταση που έχει ήδη αντιμετωπιστεί. Επιπλέον, η ελπίδα και η αποτελεσματικότητα μοιράζονται πρωτίστως μια εσωτερική εστίαση, ενώ η αισιοδοξία και η ανθεκτικότητα προσανατολίζονται περισσότερο προς τα έξω, καθώς οι εξωτερικές αποδόσεις και οι κοινωνικοί πόροι είναι αναπόσπαστα σε αυτούς τους δύο ψυχολογικούς πόρους, αντίστοιχα (Luthans 2016).

Αν και το ψυχολογικό κεφάλαιο είναι αντιδραστήριο και εσωτερικευμένο, δεν στερείται κοινωνικών μηχανισμών. Για παράδειγμα, η κοινωνική υποστήριξη αποτελεί αναπόσπαστο μηχανισμό για την αποτελεσματικότητα της οικοδόμησης (Bandura 1997) και της ανθεκτικότητας (Masten 2001, Masten et al., 2009). Επιπλέον, η εμπιστοσύνη σε άλλους όταν οι πόροι κάποιου είναι σπάνιοι ή δεν υπάρχουν μπορεί να διευκολύνει την αισιοδοξία και την ελπίδα (Luthans et al., 2015, Youssef-Morgan and Ahrens 2016). Οι σχέσεις σχετίζονται με το συνολικό ψυχολογικό κεφάλαιο, την ικανοποίηση και την ευημερία (Luthans et al., 2013), και με τη θετικότητα γενικά.

Το ψυχολογικό κεφάλαιο δεν είναι ψυχολογικές «καταστάσεις» (π.χ. συναισθήματα) που ούτε αλλάζουν σε στιγμιαίες καταστάσεις, ούτε είναι «γνωρίσματα» (π.χ. χαρακτηριστικά προσωπικότητας, νοημοσύνη) που είναι σταθερά και αμετάβλητα, είναι κρατικές ικανότητες και επομένως είναι σχετικά εύπλαστες. Αρχικές έρευνες υποστηρίζουν την ευελιξία του ψυχολογικού κεφαλαίου και των συστατικών του μερών (αυτο-αποτελεσματικότητα, ελπίδα, αισιοδοξία και ανθεκτικότητα) τα οποία μπορούν να ενισχυθούν μέσω παρεμβάσεων του ανθρώπινου δυναμικού (Luthans et al., 2007, Demerouti et al., 2011, Peterson et al., 2011).

Το ψυχολογικό κεφάλαιο έχει καθιερωθεί και εμπειρικά αποδειχθεί ότι βοηθά στην εξήγηση της ευτυχίας στο χώρο εργασίας (Bandura, 1977, Luthans and Avolio, 2009). Έρευνα δείχνει ότι τα συστατικά του ψυχολογικού κεφαλαίου, η αυτο-αποτελεσματικότητα, η αισιοδοξία, η ελπίδα και η ανθεκτικότητα έχουν θετικές σχέσεις με την ευτυχία στο χώρο εργασίας. Για παράδειγμα, η αυτο-αποτελεσματικότητα έχει βρεθεί ότι έχει θετικό αντίκτυπο στην ευτυχία στο χώρο εργασίας (Luthans and Avolio, 2009). Η αισιοδοξία των εργαζομένων σχετίζεται με τη βιώσιμη ευτυχία στο χώρο εργασίας (Kahn, 1992). Η ελπίδα και η ανθεκτικότητα έχουν βρεθεί ότι σχετίζονται με την ευτυχία των εργαζομένων στο χώρο εργασίας (Malik, 2013) και την αφοσίωσή τους στους οργανισμούς με τους οποίους συνεργάζονται (Kahn, 1992).

### 3.4 Αποτελέσματα

Οι Bouzari και Karatepe (2017) πίστευαν ότι η ηγεσία των εργαζομένων μπορεί να επηρεάσει θετικά το ψυχολογικό κεφάλαιο των εργαζομένων το οποίο μπορεί να βελτιώσει την προθυμία των εργαζομένων να παραμείνουν, τις πωλήσεις και τις συμπεριφορές οργανωσιακής θεωρίας προσανατολισμένες στις υπηρεσίες να καταφέρουν να μειώσουν την καθυστέρηση. Επιπλέον, το ψυχολογικό κεφάλαιο έχει πλήρη ενδιάμεση επίδραση μεταξύ της ηγεσίας των εργαζομένων με την πρόθεση των εργαζομένων να παραμείνουν.

Το ψυχολογικό κεφάλαιο έχει αναδειχθεί ως η εμφανής δομή οργανωσιακής συμπεριφοράς και έχει συσχετιστεί με θετικές συμπεριφορές όπως η ικανοποίηση (Avey et al., 2011), η υποκειμενική απόδοση (Choi and Lee, 2014), τα συναισθήματα ενδυνάμωσης (Avey et al., 2008), αυτοαντίληψη της ικανότητας και της ανάπτυξης (Combs et al., 2012), την ψυχολογική ευεξία (Avey et al., 2011), καθώς και τις θετικές συμπεριφορές όπως η αντικειμενική απόδοση (Avey et al., 2009) και τις συμπεριφορές υπηκοότητας (Avey et al., 2011). Οι Nigah et al., (2012) ανέφεραν επίσης ότι οι κοινωνικοί μηχανισμοί που χρησιμοποιούνται από οργανισμούς για να υποστηρίξουν νέους εργαζομένους στην παραγωγή θετικών συναισθημάτων, κάτι που θα βοηθήσει τους εργαζομένους να δημιουργήσουν υψηλότερο ψυχολογικό κεφάλαιο και να προβλέψουν περαιτέρω την εργασιακή τους δέσμευση (Fredrickson, 2001).

Σχετίζεται επίσης άμεσα με θετικά συναισθήματα (Avey et al., 2008). Τα θετικά συναισθήματα είναι υποπροϊόν του ψυχολογικού κεφαλαίου και γενικά την θετικότητα. Η θετική φύση του μπορεί να προκαλέσει θετικές συναισθηματικές καταστάσεις που μπορούν να διευκολύνουν τη διεύρυνση των σκέψεων και δράσεων (Fredrickson 2001, 2009), οδηγώντας σε υψηλότερη δημιουργικότητα (Luthans et al., 2011) και σε ένα ευρύτερο φάσμα μονοπατιών (Snyder 2000). Με τη σειρά τους, τα θετικά συναισθήματα μπορούν να διευκολύνουν την οικοδόμηση και την αποκατάσταση των προηγούμενως εξαντλημένων φυσικών, κοινωνικών και ψυχολογικών πόρων (Fredrickson 2001, 2009), συμπεριλαμβανομένου του PsyCap και των συστατικών του ψυχολογικών πόρων.

Οι Avey, Reichard, Luthans και Mhatre (2011) αξιολόγησαν την επίδραση του θετικού ψυχολογικού κεφαλαίου στη συμπεριφορά και την απόδοση των εργαζομένων. Χωρίζουν τους εργαζομένους σε δύο κατηγορίες: εκείνοι που με τις ενέργειές τους και λαμβάνοντας υπόψη τους στόχους τους αλλά και τους στόχους του οργανισμού, θεωρούνται ανεπιθύμητοι και εκείνοι που είναι επιθυμητοί από το ίδιο το Ανθρώπινο Δυναμικό ή τη Διοίκηση. Καταλήγουν στο συμπέρασμα, μεταξύ άλλων, ότι όλες οι διαστάσεις του ψυχολογικού κεφαλαίου (αυτο-αποτελεσματικότητα, αισιοδοξία, ελπίδα και ανθεκτικότητα) επηρεάζουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων που θεωρούνται επιθυμητές, δηλαδή ότι υπάρχει μια θετική σχέση μεταξύ του ψυχολογικού κεφαλαίου και της ικανοποίησης από την εργασία, της οργανωσιακής δέσμευσης και της ψυχολογικής ευεξίας.

Υπάρχουν επίσης και άλλοι συγγραφείς που το επιβεβαιώνουν, υποδηλώνοντας ότι οι εργαζόμενοι που είναι πιο πιθανό να αναπτύξουν ψυχολογικό κεφάλαιο είναι εκείνοι που, λόγω της προσδοκίας ότι θα είναι πιο επιτυχημένοι λόγω της μεγαλύτερης αισιοδοξίας και της πίστης στις ικανότητές τους, καταλήγουν να αισθάνονται πιο ικανοποιημένοι εργασία και αφοσίωση στον οργανισμό (Luthans, Youssef et al., 2007; Luthans, Avey, Clapp-Smith and Li, 2008).

Ο Avey et al. (2008) επεσήμαναν ότι οι εργαζόμενοι με υψηλότερο ψυχολογικό κεφάλαιο είναι ικανοί να έχουν θετικά συναισθήματα για να δημιουργήσουν περαιτέρω μια υψηλότερη εργασιακή δέσμευση. Οι Karatepe και Karadas (2015) ανέφεραν επίσης ότι αυτοί οι εργαζόμενοι έχουν συχνά έντονα συναισθήματα, είναι αφοσιωμένοι και

είναι ευτυχείς όταν χρειάζεται να εμβυθύνουν σε ότι αφορά στο κομμάτι της δουλειά τους (Gupta et al., 2017, Karatepe and Avcı, 2017).

Οι Luthans et al., (2005) τόνισαν ότι το ψυχολογικό κεφάλαιο δίνει έμφαση στη θετική ουσία και δύναμη των εργαζομένων και ότι ο ρόλος τους έγκειται στην τόνωση της ανάπτυξης και της απόδοσης των εργαζομένων. Προηγούμενες μελέτες έδειξαν ότι η ικανότητα των ψυχολογικών κεφαλαίων έχει θετική επίδραση στα αποτελέσματα της εργασίας, όπως στην εργασιακή δέσμευση (Paek et al., 2015) και στην οργανωσιακή δέσμευση (Youssef and Luthans, 2007). Οι Avey et al., (2006) πίστευαν ότι οι εργαζόμενοι με υψηλότερο ψυχολογικό κεφάλαιο έχουν την τάση να έχουν θετικά συναισθήματα και μπορούν να ανακάμψουν γρήγορα από τις αποτυχίες μόνοι τους. Έχουν υψηλή ικανοποίηση από την εργασία και οργανωσιακή ταυτοποίηση για να παράγουν μια υψηλότερη στάση εργασιακής δέσμευσης (Avey et al., 2008; Larson and Luthans, 2006).

Εμπειρική έρευνα επιβεβαίωσε ότι η διασκέδαση στο χώρο εργασίας έχει σημαντική θετική επίδραση στο ψυχολογικό κεφάλαιο και συγκεκριμένα ότι η διασκέδαση στο χώρο εργασίας είναι αγωγίμη για τη βελτίωση του ψυχολογικού κεφαλαίου των εργαζομένων. Όταν οι εργαζόμενοι έχουν υψηλότερο ψυχολογικό κεφάλαιο, αυτοί θα έχουν ψηλότερη στάση εργασιακής δέσμευσης. Οι εργαζόμενοι με υψηλότερη ψυχολογική γνώση κεφαλαίου έχουν πιο θετικά συναισθήματα στο εσωτερικό τους μυαλό, τα οποία θα βοηθήσουν να βελτιώσουν την απορρόφησή τους στην εργασία, και να παράγουν περαιτέρω μια υψηλότερη εργασιακή δέσμευση, (Sheng-Hshiung 2019).

Το ψυχολογικό κεφάλαιο θεωρείται μια πολύ σημαντική μεταβλητή για την αντιμετώπιση του άγχους. Πιστεύεται ότι το ψυχολογικό κεφάλαιο, το οποίο μπορεί να βελτιωθεί με την εκπαίδευση (Luthans, Avey and Patera, 2008, Bandura, 1997, Masten and Reed, 2002, Seligman, 1998, Snyder, 2000), έχει σημαντικό ρόλο στη μείωση των αιτίων του στρες, στην αντοχή και στην ανάπτυξη μιας θετικής στάσης απέναντι στην εργασία (Luthans et al., 2008)

Αποτελέσματα έρευνας δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι που έχουν υψηλό επίπεδο ψυχολογικού κεφαλαίου παρουσιάζουν επίσης υψηλό ποσοστό ικανοποίησης από την εργασία και θετική στάση απέναντι στον οργανισμό (Luthans et al., 2005, 2007). Οι εργαζόμενοι που είναι ικανοποιημένοι με τις θέσεις εργασίας και τους χώρους εργασίας

τους είναι λιγότερο πιθανό να σταματήσουν, γεγονός που δείχνει τη θετική επίδραση του ψυχολογικού κεφαλαίου στις προθέσεις κύκλου εργασιών (Avey et al., 2010). Στην πραγματικότητα, όπως επιβεβαιώθηκε από τους Avey et al. (2009), το ψυχολογικό κεφάλαιο έχει αρνητική επίδραση στην πρόθεση του κύκλου εργασιών των εργαζομένων και στην τάση να αναζητούν νέα θέση εργασίας.

## Κεφάλαιο 4

### Μοντέλο υπό διερεύνηση

Οι εταιρίες θέλουν οι εργαζόμενοι τους να αισθάνονται άνετα, να πειραματίζονται με αποτέλεσμα να επιτρέπουν την ανοιχτή ροή ιδεών, κάτι που είναι το κλειδί για να ξεκλειδώσει τις βασικές αρχές της ψυχολογικής ασφάλειας. Σύμφωνα με την Edmondson, η ψυχολογική ασφάλεια σε έναν οργανισμό μπορεί να επηρεαστεί τόσο από προσωπικούς παράγοντες όσο και από θεσμικούς παράγοντες. Η ψυχολογική ασφάλεια παίζει σημαντικό ρόλο στον καθορισμό του τρόπου αξιολόγησης τέτοιων κινδύνων (Detert and Burris, 2007).

Όσο περισσότερο ένας εργαζόμενος μπορεί και συμμετέχει σε επιπλέον καθήκοντα και συμπεριφορές μάθησης, τόσο περισσότερο ενθαρρύνεται να κάνει τις ίδιες ενέργειες. Ως γενική ιδέα, η άνθηση επιτυγχάνει κέρδος ενόψει της πρόκλησης (Carver, 1998). Η έρευνα για την άνθηση στο χώρο εργασίας αναπτύχθηκε πρόσφατα καθώς τα άτομα ξοδεύουν ένα πολύ μεγάλο σημαντικό ποσοστό της ζωής τους στην εργασία (Spreitzer et al., 2005). Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, η άνθηση στην εργασία συμβαίνει καθώς οι εργαζόμενοι βιώνουν μια αίσθηση ζωτικότητας και μαθαίνουν μέσω της εργασίας τους, και οι δύο όψεις είναι απαραίτητες για την εμπειρία της άνθησης (Porath, Spreitzer, Gibson, and Garnett, 2012).

Η άνθηση είναι θεωρητικά σχετική με τη μελέτη μας, κυρίως για έναν βασικό λόγο. Κατά την ανάπτυξη της έννοιας της άνθησης, ο Spreitzer και οι συνάδελφοί του προτείνουν ότι οι εργαζόμενοι ανθίζουν όταν είναι σε θέση να επικεντρωθούν σε καθήκοντα που μπορούν να φέρουν εις πέρας και μπορούν να διερευνήσουν νέους τρόπους επίτευξης των στόχων της δουλειάς τους. Η ικανότητα εστίασης και εξερεύνησης στην εργασία χωρίς φόβο αρνητικών συνεπειών είναι βασικό δόγμα της έρευνας για την ψυχολογική ασφάλεια (Edmondson, 1999).

Θεωρούμε ότι οι αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με την ψυχολογική ασφάλεια θα ενθαρρύνουν τα συναισθήματα της άνθησης στην εργασία. Πιστεύοντας ότι οι αντιλήψεις για την ψυχολογική ασφάλεια δημιουργούν ένα πλαίσιο εργασίας στο οποίο οι εργαζόμενοι είναι σε θέση να βιώσουν την αυτονομία, τις πλήρης ικανότητες τους και να βελτιώσουν τις σχέσεις στο εργασιακό περιβάλλον. Η ψυχολογική ασφάλεια έχει αποδειχθεί ότι επηρεάζει θετικά τόσο τη μάθηση όσο και τη ζωτικότητα στο χώρο



εργασίας. Η μάθηση ενθαρρύνεται επειδή ο εργαζόμενος είναι σε θέση να πειραματιστεί και να κάνει λάθη χωρίς φόβο σοβαρών επιπτώσεων (Frazier 2018).

Όταν τα μέλη μιας επιχείρησης λειτουργούν σε ένα ψυχολογικά ασφαλές εργασιακό περιβάλλον, είναι επίσης ευκολότερο για αυτούς να βιώσουν μια αίσθηση εμπάθειας καθώς βιώνουν ένα «θετικό κοινωνικό κλίμα» (Kark and Carmeli, 2009). Η ευκολία ροής στις κοινωνικές αλληλεπιδράσεις συμβάλλει στη δημιουργία ζωτικότητας στα άτομα, επειδή κάνει τα μέλη του οργανισμού να αισθάνονται πιο συνδεδεμένα (Carmeli and Spreitzer, 2009).

Η ψυχολογική ασφάλεια είναι μια συνθετική δομή που υποστηρίζει γενικώς την ακμή των εργαζομένων. Όταν οι εργαζόμενοι λειτουργούν σε ένα ψυχολογικά ασφαλές περιβάλλον, στο οποίο δεν αποτελείται από ανησυχίες που δεν σχετίζονται με την εργασία και είναι σε θέση να επικεντρωθούν στα αποτελέσματα της εργασίας τους τότε αποτελέσματα ερευνών δείχνουν ότι οι ψυχολογικά ασφαλείς εργαζόμενοι είναι σε καλύτερα θέση να ανθίσουν στην εργασία τους σε σχέση με τους άλλους συναδέλφους τους (Frazier 2018).

### **H1: Η ψυχολογική ασφάλεια των εργαζομένων συνδέεται θετικά με την εργασιακή άνθηση τους;**

Η εστίαση εργασιών χαρακτηρίζεται από στιγμές όπου ένα άτομο είναι προσεκτικό και σε εγρήγορση κατά την εκτέλεση των εργασιών που σχετίζονται με το περιβάλλον εργασίας του. Κατά τη διάρκεια τέτοιων στιγμών, οι εργαζόμενοι μπορεί να λέγεται ότι εμπλέκονται πλήρως στην εργασία που τρέχει εκείνη την στιγμή, προωθώντας εθελοντικά και σκόπιμα την προσωπική τους ενέργεια στην επίτευξη της (Kahn, 1990). Επειδή η εστίαση στην εργασία απαιτεί τη δαπάνη τέτοιων ενεργειακών πόρων, ορισμένοι υποστηρίζουν ότι η εστίαση στην εργασία θα εξαντληθεί αντί να αυξήσει τη ζωτικότητα (Niessen et al., 2012).

Ταυτόχρονα καθώς τα άτομα συνεργάζονται αποτελεσματικά με άλλα μέλη της ομάδας εργασίας τους για την επίτευξη των στόχων, είναι πιθανό να βιώσουν αυξημένα επίπεδα

ζωτικότητας (Weick, 2003). Οι Luthans, Avolio, et al. (2007) δήλωσαν ότι το ψυχολογικό κεφάλαιο είναι η «θετική εκτίμηση των περιστάσεων και της πιθανότητας επιτυχίας με βάση την παρακινημένη προσπάθεια και επιμονή». Όλοι αυτοί οι παράγοντες (ελπίδα, ανθεκτικότητα κ.λπ.) συνδυάζονται για να κάνουν έναν εργαζόμενο με υψηλά επίπεδα ψυχολογικού κεφαλαίου να είναι πιθανό να επιδείξει εστίαση στην εργασία, επειδή περιμένουν το αποτέλεσμα να είναι η επιτυχής ολοκλήρωση εργασιών.

Συγκεκριμένα η θετική εκτίμηση των περιστάσεων και η πιθανότητα επιτυχίας βασίζεται στην παρακινημένη προσπάθεια και επιμονή (Luthans, Avolio, et al., 2007), επίσης οδηγεί σε σημαντικά και υψηλότερα επίπεδα αντιδραστικών εργασιακών συμπεριφορών και έτσι συμβάλλει στην ανάπτυξη της εργασίας. Αυτή είναι η πρώτη φορά όπου το ψυχολογικό κεφάλαιο και η άνθηση στην εργασία συνδέονται εμπειρικά. Τόσο το ψυχολογικό κεφάλαιο όσο και η άνθηση των εργαζομένων θεωρούνται θετικές ψυχολογικές καταστάσεις (Paterson 2014).

Το ψυχολογικό κεφάλαιο συσχετίζεται μέτρια και θετικά με την άνθηση στην εργασία, την μάθηση (learning) και πολύ θετικά με την ζωτικότητα (vitality) (Kleine, Rudolph, Zacher 2019). Όπως αναφέρθηκε, το ψυχολογικό κεφάλαιο έχει καταρχήν εννοηθεί και μετρηθεί σε ατομικό επίπεδο. Ωστόσο, υπάρχουν αναδυόμενες ενδείξεις ότι το ψυχολογικό κεφάλαιο είναι επίσης σχετικό σε υψηλότερα επίπεδα ανάλυσης. Για παράδειγμα, οι Dawkins et al. (2015) και οι Broad and Luthans (2017) ανέλυσαν εννοιολογικά το ψυχολογικό κεφάλαιο σε συλλογικό επίπεδο ενώ ταυτόχρονα έχει επίσης εξεταστεί εμπειρικά και σε ομαδικό επίπεδο (Clapp-Smith et al. 2009, Mathe-Soulek et al. 2014, Peterson & Zhang 2011). Υπήρξαν επίσης μερικές οργανωσιακές μελέτες του Ψυχολογικού Κεφαλαίου σε οργανωσιακό επίπεδο (McKenny et al. 2013, Memili et al. 2013).

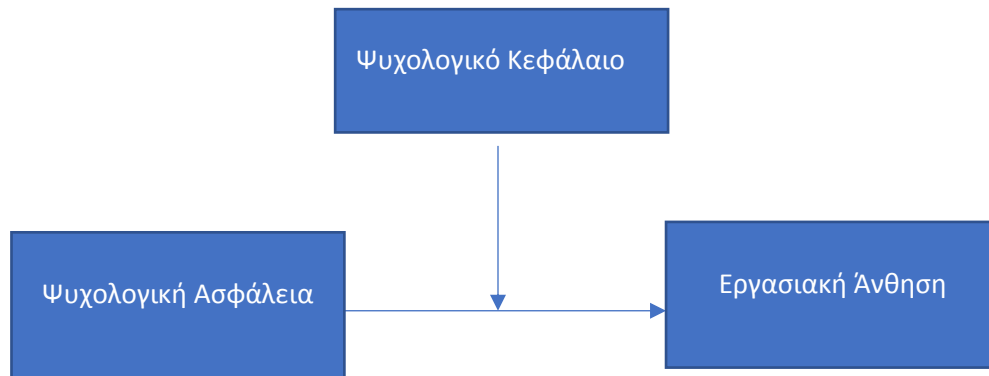
Από την άποψη ότι το ψυχολογικό κεφάλαιο χρησιμοποιείται ως ρυθμιστικός παράγοντας, οι Paek et al. (2015) ανέφεραν ότι το ψυχολογικό κεφάλαιο θεωρείται από πολλές εμπειρικές έρευνες ως σημαντικός ρυθμιστικός παράγοντας πολλών επιτευγμάτων που σχετίζονται με την εργασία. Οι Luthans et al. (2008) διαπίστωσαν ότι περιβαλλοντικοί παράγοντες θα επηρεάσουν την απόδοση των εργαζομένων μέσω ψυχολογικού κεφαλαίου, γεγονός που σημαίνει ότι το ψυχολογικό κεφάλαιο είναι ένας ρυθμιστικός παράγοντας.

Το ψυχολογικό κεφάλαιο μπορεί να βελτιώσει θετικά την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων (Jung and Yoon, 2015, Karatepe and Karadas, 2015), την εργασιακή δέσμευση (Tsaur, Hsu, Linc, 2019), την οργανωσιακή συμπεριφορά υπηκοότητας (Jung and Yoon, 2015), το ηθικό των εργαζομένων (Paek et al., 2015), την ποιότητα εργασιακής ζωής (Kim et al., 2017), την ικανοποίηση σταδιοδρομίας (Paek et al., 2015), την ικανοποίηση ζωής (Paek et al., 2015), την ποιότητα υπηρεσίας, τα έσοδα από μονάδες (Mathe et al., 2017) και την απόδοση ανάκτησης υπηρεσιών (Kim et al., 2017), μειώνοντας παράλληλα την πρόθεση αποχώρησης (Karatepe and Karadas, 2014), εργασία- οικογενειακής σύγκρουσης και οικογενειακής σύγκρουσης (Karatepe and Karadas, 2014).

Διαχρονικές μελέτες υποστηρίζουν ότι το ψυχολογικό κεφάλαιο αλλάζει με την πάροδο του χρόνου (Avey et al. 2010, Peterson et al. 2011). Ταυτόχρονα πειραματικές μελέτες υποστηρίζουν την ανάπτυξη και την αλλαγή του ψυχολογικού κεφαλαίου μέσω σχετικά σύντομων παρεμβάσεων εκπαίδευσης (Dello Russo and Stoykova 2015, Demerouti et al. 2011, Ertosun et al. 2015, Luthans et al. 2006a, 2008b, 2010, 2014) και συμπεριλαμβανομένου την παρέμβαση εκπαίδευση μέσω διαδικτύου (Luthans et al. 2008). Επιπλέον, οι παρεμβάσεις που χρησιμοποιούνται στη θετική ψυχολογία, οι οποίες μπορούν εύκολα να προσαρμοστούν για την ανάπτυξη του, έχουν αποδειχθεί αποτελεσματικές στην αύξηση της θετικότητας, στην ανακούφιση της αρνητικότητας και στην ενίσχυση της ευζωίας (Sin and Lyubomirsky 2009).

Μερικές μελέτες υποστηρίζουν τα χαρακτηριστικά της εργασίας, τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, το υποστηρικτικό οργανωσιακό κλίμα και τα στυλ ηγεσίας όπου λειτουργούν ως προηγούμενα του ψυχολογικού κεφαλαίου (Avey 2014). Το θετικό ψυχολογικό κεφάλαιο μπορεί να θεωρηθεί ως ένα σύνολο δικαιολογημένων ψυχολογικών πεποιθήσεων που μπορούν να ενισχύσουν την προσωπική ικανότητα για αποτελεσματική δράση και να οδηγήσει σε θετικά αποτελέσματα συμπεριφοράς (Cenciotti et al., 2017, Alessandri et al., 2018). Τέλος έχει διαπιστωθεί ότι το ψυχολογικό κεφάλαιο σχετίζεται αρνητικά με τις ανεπιθύμητες συμπεριφορές όπως είναι ο κυνισμός, οι προθέσεις κύκλου εργασιών, το εργασιακό άγχος και το άγχος γενικά (Avey et al. 2011).

**H2: Το Ψυχολογικό Κεφάλαιο των εργαζομένων συνδέεται θετικά με την σχέση της ψυχολογικής ασφάλειας και την εργασιακή άνθηση τους**



## Κεφάλαιο 5

Την τελευταία περίοδο ο ιδιωτικός τομέας έχει πληγεί σημαντικά, παρόλο που στην περίοδο της Πανδημίας πολλοί εργαζόμενοι στον ιδιωτικό τομέα κι κυρίως στον οικονομικό ιδιωτικό τομέα που δούλευαν σε επιχειρήσεις οικονομικής φύσεως συνέχιζαν να δουλεύουν. Ένα μεγάλο ποσοστό δούλεψε με τηλεδιάσκεψη και δεν χρειαζόταν να φύγουν από το σπίτι τους. Οι υπόλοιποι πήγαιναν κάθε μέρα στην δουλεία τους παρά το θεσμοθετημένο lockdown που είχε επιβληθεί στις υπόλοιπες επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα. Ταυτόχρονα πολλοί εργαζόμενοι όχι μόνο στον οικονομικό τομέα αλλά και σε άλλους τομείς και κυρίως στο λιανεμπόριο έλαβαν το επίδομα εργαζομένων που νόμιμα δικαιούταν με την παρότρυνση να κάτσουν στο σπίτι τους έτσι ώστε να μειώσουν τις μετακινήσεις τους και να μειωθεί η άνοδος των κρουσμάτων. Βέβαια υπήρχαν πολλοί εργοδότες οι οποίοι ανάγκασαν τους εργαζομένους παρά του επιδόματος να γυρίσουν πίσω στην εργασία τους ώστε να δουλέψουνε παρόλο που υπήρχε κίνδυνος να μολυνθούνε από τον ιό και βρίσκονταν σε αναστολή.

Επίσης, παράγοντες όπως το θετικό ψυχολογικό κεφάλαιο και τα κίνητρα για να δουλέψει ο εργαζόμενος καθίστανται ιδιαίτερα σημαντικά για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων καθώς σύμφωνα με την έρευνα των Judge και Hurst (2007) τα άτομα με θετική ψυχολογία φέρουν καλύτερα αποτελέσματα ενώ αυτοί με αρνητική ψυχολογία μπορούν να αποφέρουν τα αντίθετα αποτελέσματα.

### 5.1 Διαδικασία διανομής και συλλογής δεδομένων.

Για την πραγματοποιηθείσα έρευνα χρησιμοποιήθηκαν πρωτογενή δεδομένα τα οποία συλλέχθηκαν μέσω ερωτηματολογίων από ένα δείγμα 150 εργαζομένων οι οποίοι απασχολούνται σε εργασία οικονομικής συσχέτισης και συγκεκριμένα σε άτομα που τώρα ή έχουν λίγα χρόνια ξεκίνησαν την σταδιοδρομία τους στον οικονομικό τομέα, σε διάφορες πόλεις στην Ελλάδα, κυρίως σε πόλεις Αθήνα, Βόλου και Λάρισα, διάρκειας 5 λεπτών. Οι συμμετέχοντες είχαν διαφορετικές θέσεις στις επιχειρήσεις που δούλευαν (βοηθοί λογιστών, λογιστές, auditors κλπ.).

Ο κατάλληλος υποψήφιος για το ερωτηματολόγιο θα έπρεπε να εργάζεται σε θέση οικονομικής φύσεως. Η διανομή ξεκίνησε μέσα Νοεμβρίου και τελείωσε τις πρώτες ημέρες του Ιανουαρίου. Έγινε ηλεκτρονικά και ανώνυμα, κυρίως μέσω της εφαρμογής

του messenger και μέσω ηλεκτρονικής αλληλογραφίας (e-mail). Επί προσθέτως υπήρχαν δημογραφικές ερωτήσεις όπως φύλο, ηλικία. Τέλος στάλθηκαν 170 ερωτηματολόγια και απαντήθηκαν τα 150.

## 5.2 Εργαλεία Μέτρησης

### Ψυχολογική ασφάλεια:

Η κλίμακα επτά ερωτήσεων που χρησιμοποιήθηκε για την ψυχολογική ασφάλεια βασίστηκε στο μοντέλο της Edmondson (1999) το οποίο δημιουργήθηκε για να μετρήσει την ψυχολογική ασφάλεια των ομάδων. Προηγούμενες μελέτες που έχουν δημοσιευτεί έχουν χρησιμοποιήσει την ίδια μέθοδο όχι όμως μόνο για τις ομάδες. Προσαρμοσμένα στοιχεία από την ψυχολογική ασφάλεια της Edmondson (1999) σε ομάδες για να αξιοποιήσουν καλύτερα την ατομική αξιολόγηση της ψυχολογικής ασφάλειας (Yoon and Solomon 2017). Όλα τα στοιχεία επαναδιατυπώθηκαν έτσι ώστε να αναφέρονται γενικά στο εργασιακό περιβάλλον (Nazan 2016). Αυτά τα στοιχεία αξιολογούσαν μεμονωμένα τους εργαζόμενους (Zhou 2019). Ακόμη ένα παράδειγμα αποτελεί η έρευνα στα σχολεία που αντί για την λέξη ομάδα έβαλαν την έννοια «διδασκτικό προσωπικό» (Gerlach 2019). Μερικά δείγματα από τις προσαρμοσμένες ερωτήσεις είναι «Οι άνθρωποι στο εργασιακό μου περιβάλλον μερικές φορές απορρίπτουν τους άλλους επειδή είναι διαφορετικοί», «Είναι ασφαλές να παίρνεις ρίσκο μέσα στο εργασιακό περιβάλλον» και «Κανείς από το εργασιακό περιβάλλον μου δεν θα ενεργούσε σκόπιμα με τρόπο που να υπονομεύει τις προσπάθειές μου». Χρησιμοποιήθηκε μια κλίμακα Likert επτά σημείων όπου το «1» υποδεικνύει «Όχι διαφωνώ απόλυτα» και το «7» υποδεικνύεται «Ναι συμφωνώ απόλυτα». Η κλίμακα έχει αποδειχθεί ότι έχει καλή αξιοπιστία και είναι έγκυρη κατασκευής (Edmondson 1999). Τέλος 4 ερωτήσεις είναι αντίστροφα κωδικοποιημένες.

### Εργασιακή Άνθηση:

Το πιο ευρέως χρησιμοποιούμενο μέτρο για την αξιολόγηση της άνθησης στην εργασία αναπτύχθηκε και επικυρώθηκε από τους Porath et al. (2012). Για να εκτιμηθεί η

ζωτικότητα, οι Porath et al. (2012) περιλαμβάνουν πέντε στοιχεία από την υποκειμενική κλίμακα της ζωτικότητας των Ryan και Frederick (1997). Στη σύλληψη της ζωτικότητας, οι Ryan και Frederick (1997) αναφέρθηκαν στη θεωρία αυτοδιάθεσης (Deci and Ryan, 1985, 2008, Ryan and Deci, 2000a), υποδηλώνοντας ότι η ζωτικότητα περιλαμβάνει ένα αίσθημα ενέργειας που προέρχεται τον ίδιο τον εαυτό του εργαζομένου.

Η κλίμακα δέκα ερωτήσεων που αναπτύχθηκε από τους Porath et al. (2012) χρησιμοποιήθηκε για τη μέτρηση της άνθησης στην εργασία. Κάθε διάσταση της εργασιακής άνθησης δηλαδή η μάθηση και η ζωτικότητα μετρήθηκε με ένα σύνολο επτά στοιχείων που υπάρχουν μέσα στην κλίμακα. Μερικά δείγματα είναι «Βλέπω τον εαυτό μου να βελτιώνεται συνεχώς», «Αναπτύσσομαι πολύ ως άτομο» και «Ανυπομονώ για κάθε νέα μέρα». Χρησιμοποιήθηκε μια κλίμακα Likert επτά σημείων όπου το «1» υποδεικνύει «Όχι διαφωνώ απόλυτα» και το «7» υποδεικνύεται «Ναι συμφωνώ απόλυτα». Η κλίμακα έχει αποδειχθεί ότι έχει καλή αξιοπιστία και είναι έγκυρη κατασκευής (Porath 2012). Τέλος 2 ερωτήσεις είναι αντίστροφα κωδικοποιημένες.

#### Ψυχολογικό κεφάλαιο:

Χρησιμοποιήθηκαν 24 ερωτήσεις από το Ερωτηματολόγιο του Ψυχολογικού Κεφαλαίου (PCQ) που αναπτύχθηκε από τους Luthans et al. (2007) για τη μέτρηση του ψυχολογικού κεφαλαίου το οποίο όπως προαναφέρθηκε μπορεί να χωριστεί σε τέσσερις υποκατηγορίες, δηλαδή, ελπίδα, αισιοδοξία, ανθεκτικότητα και αυτο-αποτελεσματικότητα. Μερικά παραδείγματα για την υποκατηγορίες είναι από την αυτο-αποτελεσματικότητα (π.χ., «Είμαι βέβαιος/η ότι μπορώ να εργαστώ υπό πίεση και δύσκολες συνθήκες»), ελπίδα (π.χ., «Όταν διαπιστώσω ότι η αξιολόγηση της απόδοσης μου είναι μικρότερη από τον αναμενόμενο στόχο, προσπαθώ να βρω τρόπους βελτίωσης και μετά ξεκινώ να βελτιώνομαι»), ανθεκτικότητα (π.χ., «Ακόμη και αν αποτύχω στο να κάνω καλά τη δουλειά μου, θα προσπαθήσω να την κάνω ξανά με επιτυχία»), και αισιοδοξία (π.χ. «Πιστεύω ότι όλα τα προβλήματα που εμφανίζονται στη δουλειά μου έχουν πάντα μια καλή πλευρά.»).

Τα στοιχεία μετρήθηκαν χρησιμοποιώντας την κλίμακα Likert πέντε σημείων που κυμαινόταν από 5 = «Συμφωνώ απόλυτα» έως 1 = «Διαφωνώ απόλυτα». Μια υψηλή

βαθμολογία στο ερωτηματολόγιο του ψυχολογικού κεφαλαίου αποκάλυψε υψηλότερο επίπεδο ψυχολογικού κεφαλαίου στον εργαζόμενο . Το συλλογικό αποτέλεσμα όλων των συστατικών αντιπροσωπεύει το συνολικό θετικό ψυχολογικό κεφάλαιο ενός ατόμου. Μεταξύ αυτών των ερωτήσεων υπάρχουν 3 αντίστροφα κωδικοποιημένες. Η κλίμακα έχει αποδειχθεί ότι έχει καλή αξιοπιστία και είναι έγκυρη κατασκευής (Luthans, Avey, Clapp-Smith, and Li, 2008; Luthans et al., 2007)



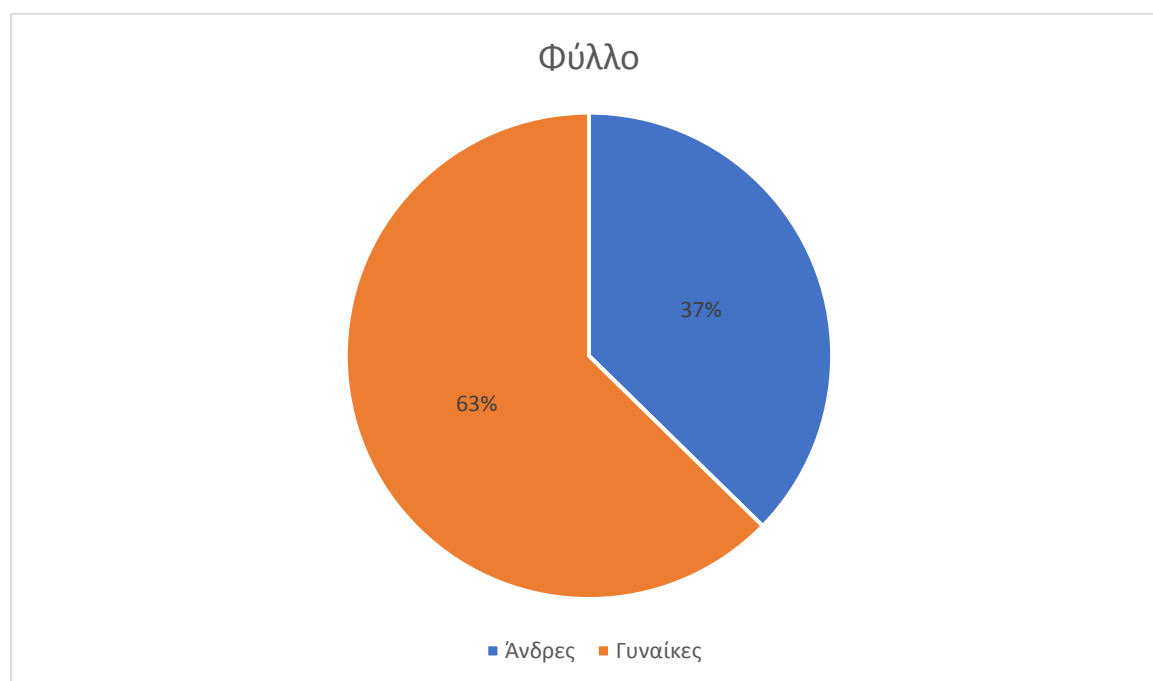
## Κεφάλαιο 6

### 6.1 Περιγραφική Στατιστική

Τα δεδομένα που συγκεντρώσαμε καταχωρήθηκαν και κωδικοποιήθηκαν με το στατιστικό πρόγραμμα SPSS. Αρχικά πραγματοποιήθηκε περιγραφική ανάλυση των απαντήσεων που αφορούν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος. Έτσι, εδώ θα δούμε τα αποτελέσματα που καταγράφηκαν με αναλυτικούς πίνακες, διαγράμματα και πίτες

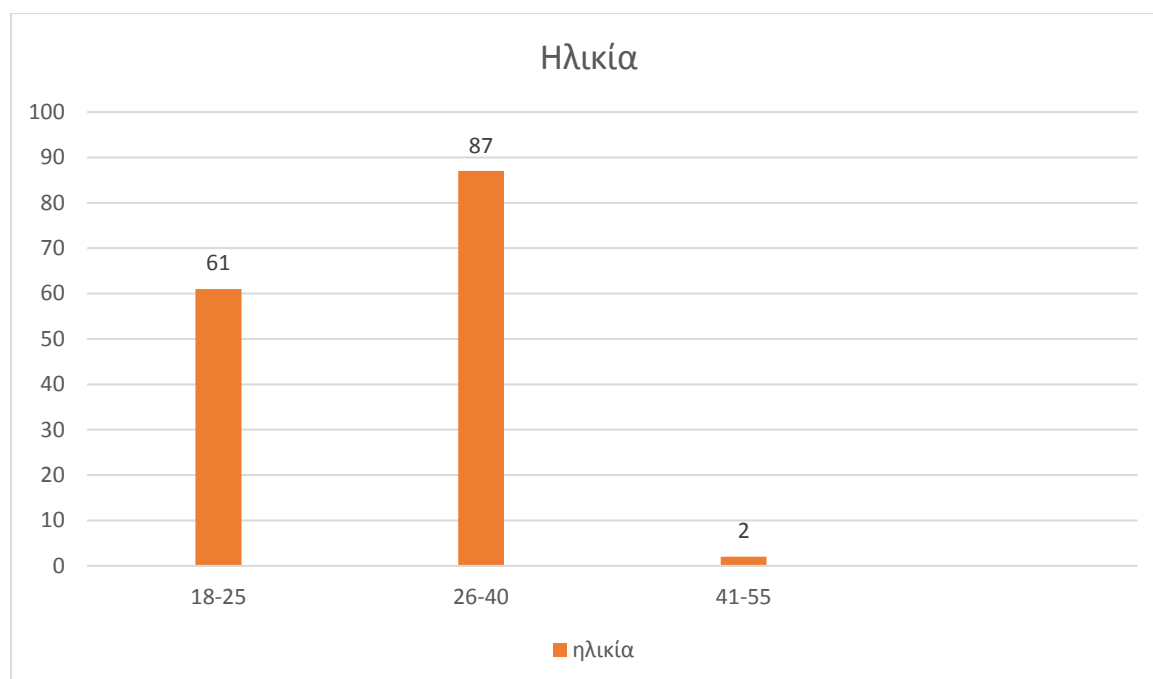
Από τους 150 συμμετέχοντες στην έρευνα το 37 % αντιστοιχεί σε 56 άνδρες ενώ το 63% αντιστοιχεί σε 94 γυναίκες, όπως φαίνεται και στο παρακάτω σχήμα.

Γράφημα 1 Φύλο



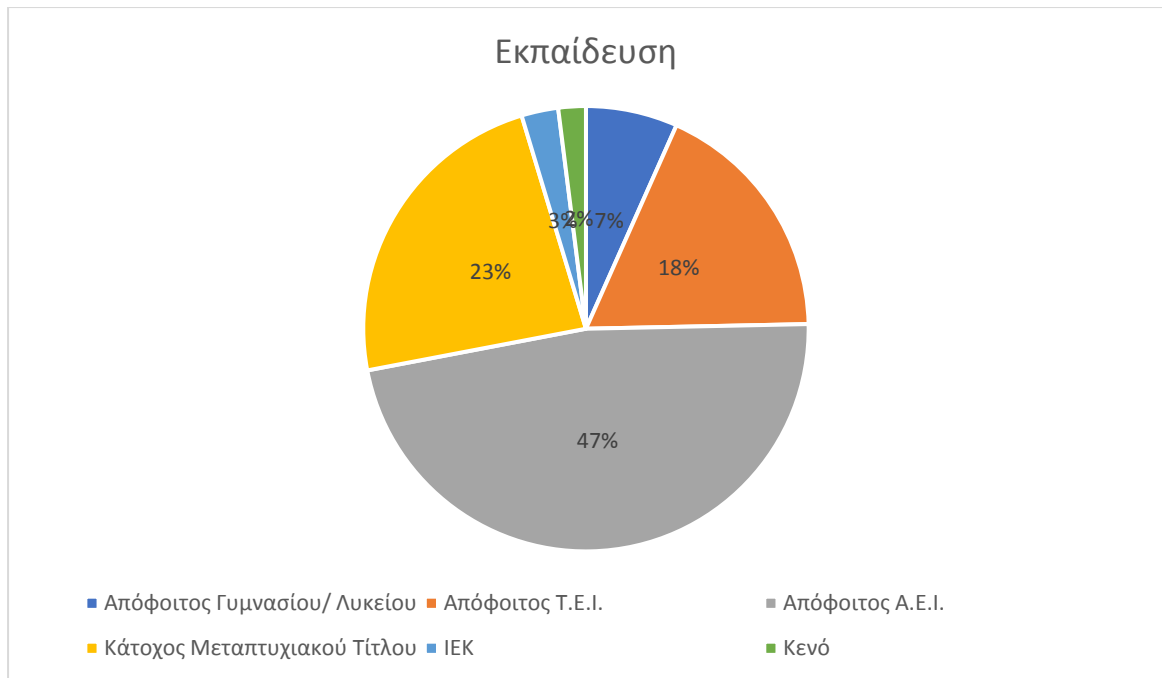
Στον παρακάτω πίνακα προκύπτει πως από τα 150 άτομα που συμμετείχαν στην έρευνα τα 61 είναι στην ηλικιακή ομάδα 18-25, τα 87 άτομα βρίσκονται στην ηλικιακή ομάδα 26-40 και 2 άτομα βρίσκονται στην ηλικιακή ομάδα των 41-55. Η μεγαλύτερη ηλικιακή συγκέντρωση προκύπτει στην ηλικιακή ομάδα από 26-40 ετών, που δηλώνει πως οι εργαζόμενοι που συμμετείχαν στην έρευνα είναι σχετικά νέοι, όπως φαίνεται και από το Σχήμα.

Γράφημα 2 Ηλικία



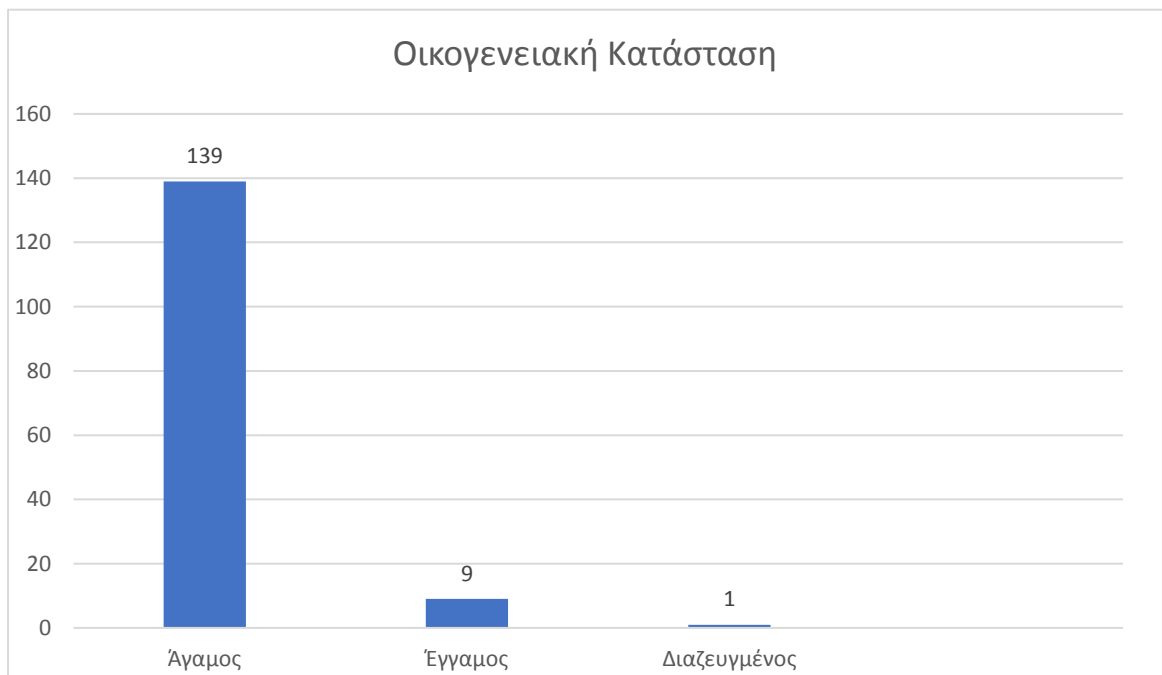
Όσον αφορά το μορφωτικό επίπεδο των συμμετεχόντων, το μεγαλύτερο μέρος αυτών είναι κάτοχοι πτυχίου οικονομικού αφού σε αυτήν την κατηγορία τοποθετούνται 71 εκ των 150 ατόμων με ποσοστό 47%. Αμέσως μετά ακολουθούν οι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου με 35 άτομα και ποσοστό 23%. Έπειτα ακολουθούν οι απόφοιτοι ΤΕΙ με 27 άτομα και ποσοστό 18%, ενώ 10 ερωτηθέντες εκ των 150 που συγκεντρώνουν το ποσοστό του 7% είναι απόφοιτοι Γυμνασίου/ Λυκείου αλλά και 4 άτομα με ποσοστό 3% συμπλήρωσαν πως είναι απόφοιτοι κάποιου άλλου επίπεδο εκπαίδευσης, όπως ΙΕΚ. Βέβαια υπήρχαν και 3 ερωτηθέντες που δεν απάντησαν ποτέ σε αυτήν την ερώτηση.

Γράφημα 3 Εκπαίδευση



Επί προσθέτως η οικογενειακή κατάσταση των ερωτηθέντων, 139 είναι άγαμοι με ποσοστό 93%, οι 9 έγγαμοι με ποσοστό 6% και 1 διαζευγμένος/η.

Γράφημα 4 Οικογενειακή Κατάσταση



## 6.2 Αξιοπιστία

### Cronbach alpha

Κάθε έννοια που εξετάζουμε περιλαμβάνει συγκεκριμένες ερωτήσεις για το ερωτηματολόγιο. Για να έχουμε τη βεβαιότητα ότι τα αποτελέσματα που έχουμε είναι αξιόπιστα αναλύσαμε την αξιοπιστία των συγκεκριμένων ερωτήσεων που του ερωτηματολογίου με τη μέθοδο Reliability Test. Για τον έλεγχο αξιοπιστίας των ερωτήσεων αυτών και ουσιαστικά της κάθε έννοιας, πραγματοποιήθηκε έλεγχος υπολογίζοντας το συντελεστή Cronbach's alpha.

Η αξιοπιστία εκτιμά την εσωτερική συνέπεια των στοιχείων ενός ερωτηματολογίου, δηλαδή αν τα στοιχεία αυτά έχουν τη τάση να καταμετρούν το ίδιο πράγμα. Ο δείκτης εσωτερικής συνέπειας alpha του Cronbach είναι ο μέσος όρος όλων των πιθανών τιμών της αξιοπιστίας διχοτόμησης για το ερωτηματολόγιο και γι' αυτό προτιμάται, αφού δεν εξαρτάται από τη διάταξη των στοιχείων. Ο δείκτης alpha κυμαίνεται από το 0 έως το 1. Επαρκής συνάφεια και επομένως καλή αξιοπιστία έχουμε όταν ο δείκτης αυτός είναι πάνω από 0,7, ενώ χαμηλή αξιοπιστία έχουμε στην περίπτωση που ο δείκτης είναι μικρότερος από 0,7.

Γενικά, αν κάποια έννοια έχει συντελεστή αξιοπιστίας,  $\alpha < 0,7$  δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί, αν βέβαια δεν υπάρχει η δυνατότητα σημαντικής βελτίωσης του δείκτη. Στη περίπτωση της ερευνάς μας, όπως φαίνεται και στον παρακάτω Πίνακα, οι τιμές των δεικτών είναι από 0,7 έως 0,89 γεγονός που σημαίνει πως έχουμε καλή αξιοπιστία και συνάφεια όλων των ερωτήσεων.

Πίνακας 1 Cronbach's Alpha

Έννοια	Cronbach Alpha
Ψυχολογική Ασφάλεια	0,70
Άνθηση	0,89
Ψυχολογικό Κεφάλαιο	0,84

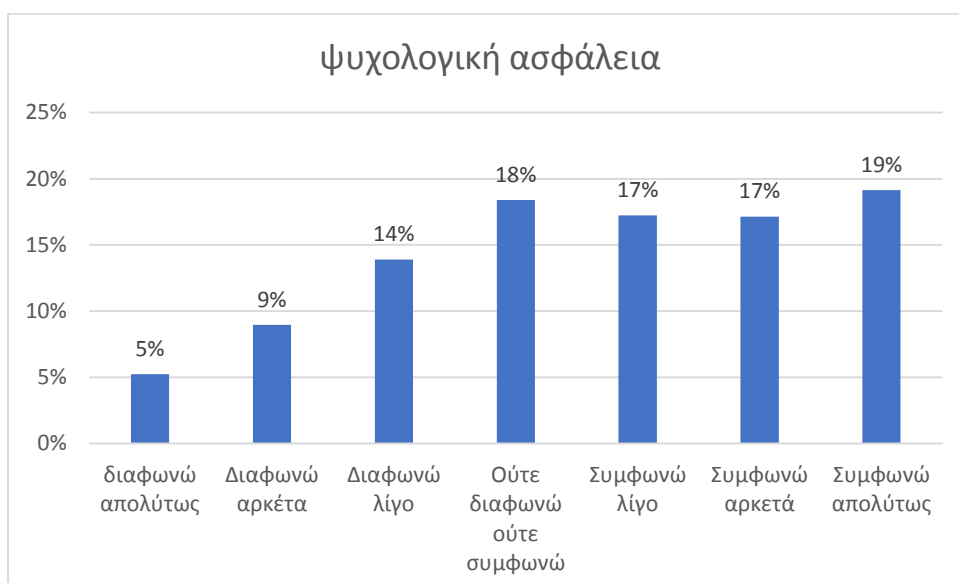
### 6.3 Περιγραφικά Στοιχεία Εννοιών

Πίνακας 2 ΜΟ Ψυχολογικής Ασφάλειας

	Μέσος Όρος	Τυπική απόκλιση
Ψυχολογική Ασφάλεια	4,61	1,00944

Στο παρακάτω σχήμα μπορούμε να δούμε ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων με ποσοστό 19% νιώθουν απόλυτα ασφαλείς στην εργασία τους, ενώ το αμέσως επόμενο ποσοστό με 18% τα άτομα απάντησαν ότι είναι σε μια ουδέτερη κατάσταση. Βέβαια από τον παραπάνω πίνακα μπορούμε να διαπιστώσουμε και για ποιο λόγο η μέση τιμή των απαντήσεων πλησιάζει το πέντε με την τυπική απόκλιση να φανερώνει ότι υπάρχει μεγάλο εύρος απαντήσεων. Τέλος δείχνει ότι τα άτομα δείχνουν ότι έχουν ανεπτυγμένο το αίσθημα της ψυχολογικής ασφάλειας.

Γράφημα 5 Σχετική Συχνότητα Ψυχολογικής Ασφάλειας



### Εργασιακή Άνθηση

Πίνακας 3 ΜΟ Εργασιακή Άνθηση

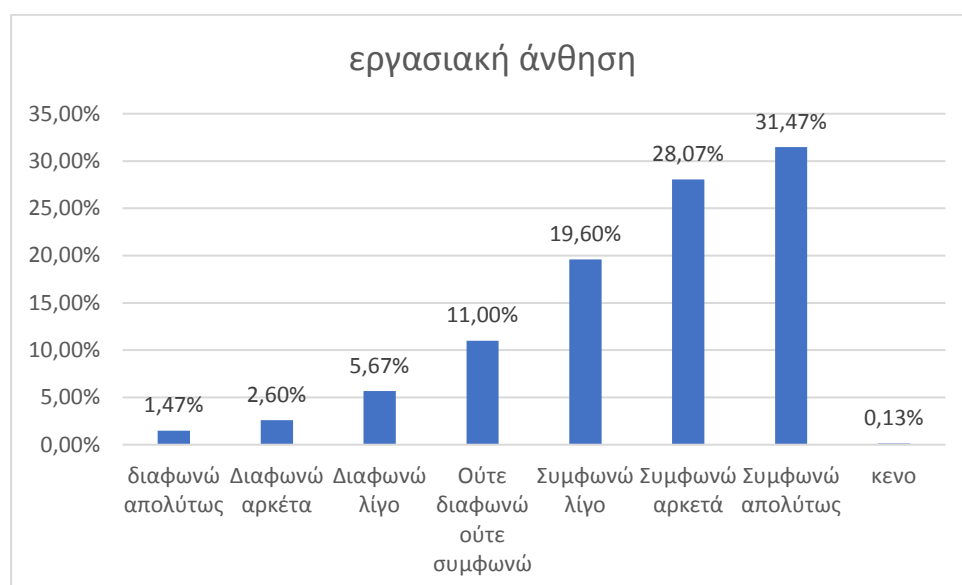
	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση
Εργασιακή Άνθηση	5,55	0,94

Για την ύπαρξη της άνθησης των εργαζομένων από το παρακάτω σχήμα μπορούμε να συμπεράνουμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό, 31,47% από το πλήθος των απαντήσεων

που αφορούσαν την άνθηση συμφωνούν απολύτως ενώ το αμέσως επόμενο ποσοστό 28,07% συμφωνούν αρκετά. Τέλος υπήρχε και ένα ελάχιστο ποσό 0,13% που δεν απάντησε καθόλου σε μερικές ερωτήσεις.

Στην έννοια της άνθησης των εργαζομένων μπορούμε να καταλάβουμε ότι οι ερωτηθέντες απάντησαν κυρίως την κλίμακα 6 σύμφωνα με το παραπάνω πίνακα όπου ο μέσος όρος είναι κοντά στο 6.

Γράφημα 6 Σχετική Ικανότητα εργασιακής άνθησης



## Ψυχολογικό κεφάλαιο

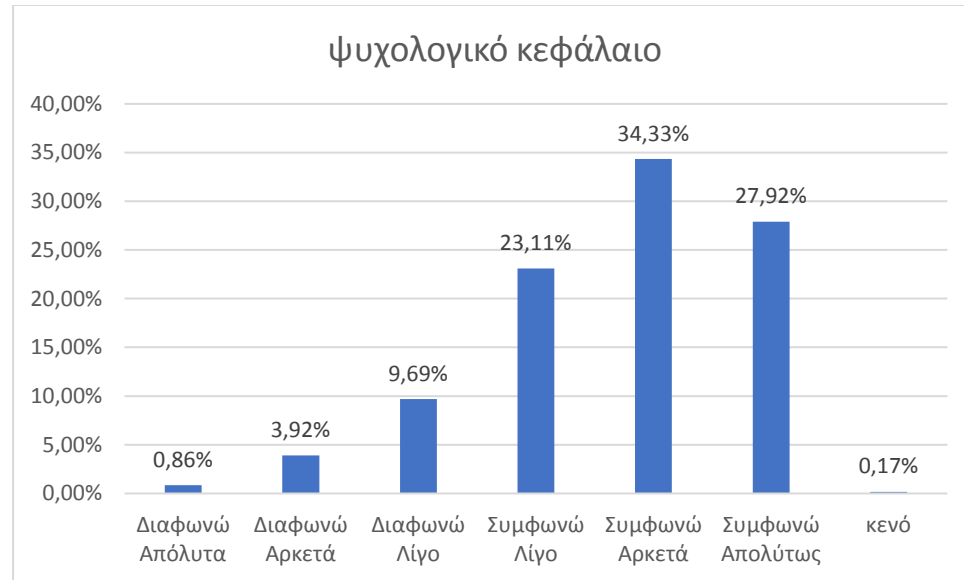
Πίνακας 4 ΜΟ ψυχολογικό κεφάλαιο

	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση
Ψυχολογικό Κεφάλαιο	4,70	0,69

Σύμφωνα με το παρακάτω σχήμα μπορούμε να δούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων με 34,33% κυρίως απάντησε συμφωνώ αρκετά με το ψυχολογικό κεφάλαιο. Το αμέσως επόμενο ποσοστό σε 27,92% συμφωνούν απολύτως με την ύπαρξη του ψυχολογικού κεφαλαίου. Όπως φαίνεται και στον παραπάνω πίνακα η μεταβλητή του ψυχολογικού κεφαλαίου έχει μέσο όρο ίσο με 4,70 δηλαδή τείνει προς

το 5 δείχνοντας έτσι ότι οι συμμετέχοντες είναι ιδιαίτερα θετικοί με το ψυχολογικό κεφάλαιο. Τέλος και υπάρχουν ερωτήσεις που έμειναν αναπάντητες από το κοινό σε πολύ ελάχιστο ποσοστό βέβαια.

Γράφημα 7 Σχετική συχνότητα ψυχολογικό κεφάλαιο



## 6.4 Συσχετίσεις

Πίνακας 5 Συσχετίσεις

Pearson Correlation	Ψυχολογικό Κεφάλαιο	Άνθηση	Ψυχολογική ασφάλεια	Φύλο	Ηλικία
Ψυχολογικό Κεφάλαιο					
Άνθηση	<b>,616**</b>				
Ψυχολογική Ασφάλεια	<b>,198*</b>	<b>,411**</b>			
Φύλο	0,03	<b>0,120</b>	0,78		
Ηλικία	-0,33	<b>-0,128</b>	0,16	<b>-,161*</b>	
Εκπαίδευση	-0,75	<b>-0,75</b>	0,18	0,23	0,23

\*\* . Στατιστικά σημαντική συσχέτιση για  $\alpha=0,01$  level (2-tailed).

\*. Στατιστικά σημαντική συσχέτιση για  $\alpha=0.05$  level (2-tailed).

Οι συντελεστές συσχέτισης στους συγκεκριμένους πίνακες, αναφέρονται στην γραμμικής φύσεως σχέση που μπορεί να συνδέει δύο μεταβλητές, και μπορούν να πάρουν τιμές από -1 έως +1. Για τους σκοπούς της παρούσας εργασίας έγινε χρήση του συντελεστή Pearson.

Η άνθηση των εργαζομένων με το ψυχολογικό κεφάλαιο έχουν θετική σχέση  $r=0.633$ . Η ψυχολογική ασφάλεια έχει θετική συσχέτιση αλλά αδύναμη με το ψυχολογικό κεφάλαιο  $r=0.2$ . Επίσης έχει θετική σχέση με την Άνθηση  $r=0.41$

## 6.5 Ανάλυση Παλινδρόμησης

H1: Η ψυχολογική ασφάλεια των εργαζομένων συνδέεται θετικά με την εργασιακή άνθηση τους:

H2: Το Ψυχολογικό Κεφάλαιο των εργαζομένων συνδέεται θετικά με την σχέση της ψυχολογικής ασφάλειας και την εργασιακή άνθηση τους

Χρησιμοποιήσαμε τη μέθοδο της γραμμικής παλινδρόμησης (HLM) για να ελέγξουμε εάν η μεταβλητή της ψυχολογικής ασφάλειας «προβλέπει» την εργασιακή άνθηση. Η HLM θεωρήθηκε ως κατάλληλη μέθοδος δεδομένου ότι οι εργαζόμενοι τοποθετούνται μέσα σε τμήματα της οργανωσιακής ιεραρχίας (Raudenbush and Bryk, 2001).

Ελέγχθηκε η πολυσυγγραμμικότητα και την ομαλότητα των δεδομένων. Η πολυσυγγραμμικότητα δεν βρέθηκε να προκαλεί ανησυχία, καθώς οι τιμές ανοχής ήταν πάνω από το γενικά αποδεκτό επίπεδο των 0,10 (Tabachnick and Fidell, 2007). Επομένως το σύνολο δεδομένων ήταν κατάλληλο για παλινδρόμηση.



## Coefficients

Πίνακας 6 Coefficients

Μοντέλο	Unstandardized Coefficients		Beta	T	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Str Error				Tolerance	VIF
Constant	3,778	0,331		11,417	0		
Ψυχολογική Ασφάλεια	0,384	0,70	0,411	5,486	0,000	1,000	1,000

Εξαρτημένη μεταβλητή: Εργασιακή Άνθηση

Πίνακας 7 Αποτελέσματα απλής γραμμικής παλινδρόμησης

Model Summary				
Model	R	R square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,411 <sup>a</sup>	0,169	0,163	0,86328
a Predictors: (Constant), ψυχολογική ασφάλεια				

Ο παραπάνω πίνακας παρέχει την πληροφορία ότι η εμφάνιση της ανεξάρτητης μεταβλητής της ψυχολογικής ασφάλειας μπορεί να εξηγήσει σε ποσοστό τη 16,9 % την εξαρτημένη μεταβλητή της εργασιακής άνθησης.

Πίνακας 8 Anova

ANOVA					
Model	Sum of squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Regression	22,430	1	22,430	30,097	0,000 <sup>b</sup>
Residual	110,297	148	0,745		
Total	132,727	149			
a Dependent Variable: εργασιακή άνθηση					
b Predictors: Constant, ψυχολογική ασφάλεια					

Η υπόθεση 1 (H1) προβλέπει την θετική σχέση μεταξύ της ψυχολογικής ασφάλειας και της εργασιακής άνθησης. Η παλινδρόμηση δείχνει ότι η ψυχολογική ασφάλεια δημιουργεί 0,384 μονάδες για κάθε μία μονάδα της άνθησης στην εργασία με αποτέλεσμα μια αλλαγή της τάξης 41,1% ( $\beta=0,384$ ,  $p<0.01$ ) και **έτσι υποστηρίζεται η Υπόθεση 1.**

Για κάθε αύξηση της ψυχολογικής ασφάλειας κατά 1 μονάδα, η εργασιακή άνθηση αυξάνεται κατά 0,411. Η πρόβλεψη αυτή είναι στατιστικά σημαντική διότι  $p\text{ value}=0,000$ .

Όσον αφορά την τιμή του Beta, όσο μεγαλύτερη είναι, τόσο μεγαλύτερη και η επίδραση της ψυχολογικής ασφάλειας στην άνθηση των εργαζομένων.

Χρησιμοποιήθηκε η διαδικασία PROCESS του Hayes για να ελέγξουμε αν είναι σημαντική η επίδραση του ψυχολογικού κεφαλαίου στη σχέση της ψυχολογικής ασφάλειας και της άνθησης των εργαζομένων.

Επιλέχθηκε το μοντέλο 1.

Πίνακας 9 model summary

Model Summary						
R	R-sq	MSE	F	dFL1	dFL2	p
0,6982	0,4874	0,4660	42,2797	3,0000	146,000	0,0000

Πίνακας 10 αποτέλεσμα moderator

Model						
	Coeff	Se	t	p	LLCI	ULCI
Constant	-0,8744	1,9364	-0,4516	0,6522	-4,7014	2,9525

Ψυχολογική ασφάλεια	0,6016	0,4197	1,4334	0,1539	-0,2278	1,4310
Ψυχολογικό Κεφάλαιο	1,0861	0,3993	2,7197	0,0073	0,2969	1,8753
Int_1	-0,0667	0,855	<b>-0,7800</b>	0,4366	-0,2357	0,1023

Η επίδραση του ψυχολογικής ασφάλειας στην άνθηση των εργαζομένων είναι θετική  $b=0.6$ ,  $\tau.α.=0,41$ ,  $p=0.15$  και **μη** στατιστικά σημαντική ( $t<2$ ).

Η επίδραση του ψυχολογικού κεφαλαίου είναι θετική στην άνθηση  $b=1.086$ ,  $\tau.α.=0,39$ ,  $p=0.007$  και στατιστικά σημαντική.

Μπορούμε βέβαια να δούμε ότι η επίδραση του ψυχολογικού κεφαλαίου στην σχέση μεταξύ της ψυχολογικής ασφάλειας και της άνθησης των εργαζομένων δεν είναι στατιστικά σημαντική με αποτέλεσμα να απορρίπτουμε την Υπόθεση 2

## Κεφάλαιο 7

### 7.1 Συμπεράσματα

Η συγκεκριμένη εργασία αφορούσε το αν αισθάνονται ασφαλείς οι εργαζόμενοι στο εργασιακό περιβάλλον τους και συγκεκριμένα αν το αίσθημα της ψυχολογικής ασφάλειας είναι σε υψηλά ή χαμηλά επίπεδα. Επί προσθέτως έγινε μια λεπτομερής αναφορά στην άνθηση των εργαζομένων και αν αυτή η έννοια συνδέεται αρνητικά ή θετικά με την ψυχολογική ασφάλεια τους. Ταυτόχρονα εξερευνήθηκε η έννοια του ψυχολογικού κεφαλαίου και αν αυτό παίζει σημαντικό ρόλο στην παραπάνω σχέση μεταξύ της ψυχολογικής ασφάλειας και της εργασιακής άνθησης.

Πρώτα αποδείχτηκε η θετική σχέση μεταξύ ψυχολογικής ασφάλειας και άνθησης του εργαζομένου. Άρα η ψυχολογική ασφάλεια παίζει καταλυτικό ρόλο στην συνολική άνθηση των εργαζομένων. Δηλαδή όταν ένας εργαζόμενος νιώθει ότι είναι ψυχολογικά ασφαλείς στο περιβάλλον της εργασίας του τότε θα «ανθίζει» και σε αυτό. Στην συνέχεια απορρίφθηκε η υπόθεση μας ότι το ψυχολογικό κεφάλαιο λειτουργεί ως ρυθμιστικός παράγοντας στην σχέση μεταξύ ψυχολογικής ασφάλειας και άνθησης.

Σύμφωνα με τον Hayes (2018) εάν ο όρος αλληλεπίδρασης (interaction term) δεν είναι στατιστικά σημαντικός, θα πρέπει να εξετάσει το ενδεχόμενο να αφαιρεθεί ο όρος και να αναλυθούν οι σχέσεις χρησιμοποιώντας ένα μειωμένο μοντέλο με μόνο τα αποτελέσματα άνευ όρων των  $X$  (ψυχολογική ασφάλεια) και  $W$  (ψυχολογικό κεφάλαιο). Αυτό είναι καλό για εμάς, επειδή το μοντέλο μας είναι απλούστερο από ό,τι με τις αλληλεπιδράσεις. Η εργασιακή άνθηση δίνει στους ανθρώπους ένα εύρος για να αυτοπροσαρμόζονται, να μαθαίνουν και να έχουν ζωτικότητα με την οποία να βελτιώνεται συνεχώς, προωθώντας τη δική τους υγεία και ευημερία.

Τόσο το ψυχολογικό κεφάλαιο όσο και η άνθηση στην εργασία θεωρούνται θετικές ψυχολογικές καταστάσεις και η ανάπτυξη και των δύο έχει επικεντρωθεί στο περιβάλλον του χώρου εργασίας (Luthans, 2002, Spreitzer et al., 2005). Έτσι, μια σημαντική επίπτωση αυτής της μελέτης είναι ο προσδιορισμός της φύσης της σχέσης μεταξύ αυτών των δύο όλο και πιο αναγνωρισμένων εννοιών που σχετίζονται με την εργασία. Οι έννοιες της εργασιακής άνθησης και του ψυχολογικού κεφαλαίου ανήκουν στον τομέα του θετικού ψυχολογικού κεφαλαίου, η μία επηρεάζει την άλλη σε άμεσο επίπεδο κι όχι σε έμμεσο. Η εργασιακή άνθηση οδηγεί στο ψυχολογικό

κεφάλαιο και από την άλλη πλευρά το ψυχολογικό κεφάλαιο μπορεί να θεωρηθεί και ως προηγούμενο της εργασιακής άνθησης.

Εν κατακλείδι, πιστεύουμε ότι η ψυχολογική ασφάλεια είναι σημαντική δεδομένου ότι είναι μια βασική γνωστική κατάσταση που επιτρέπει τη διεξαγωγή μαθησιακών διαδικασιών και συμβάλλει στη βελτίωση των αποτελεσμάτων της εργασίας σε διαφορετικά επίπεδα ανάλυσης

## 7.2 Περιορισμοί

Στην κρίση του COVID-19, νέες πληροφορίες είναι διαθέσιμες κάθε μέρα. Είναι σημαντικό να γνωρίζουμε τυχόν φίλτρα που μπορεί να μας οδηγήσουν να καταλάβουμε τι θέλουμε να δούμε. Οι θετικές ψυχολογικές καταστάσεις είναι ανοιχτές σε διαφορετικές προοπτικές και δυνατότητες. Η προσαρμογή στη «νέα πραγματικότητα» του COVID-19 απαιτεί αυτοσχεδιασμό, εμπλοκή και ενδυνάμωση. Τα επιχειρηματικά μοντέλα δεν ήταν σχεδιασμένα για κάτι τέτοιο. Η τηλεργασία κυρίως μας κάνει να αμφισβητούμε τις προτεραιότητές μας και να ρωτάμε τι παραπάνω μπορούμε να κάνουμε εμείς. Σίγουρα απαιτεί από εμάς να δούμε τη ζωή μας με διαφορετικό τρόπο

Έχοντας τους ανθρώπους ως την πιο σημαντική προτεραιότητα μπορεί να φαίνεται μια αντιφατική συνταγή στη τωρινή εποχή που διανύουμε, του COVID-19, όταν η κοινωνία συζητά την ανταλλαγή μεταξύ προσωπικής ασφάλειας και υγείας έναντι ανοίγματος επιχειρήσεων και επιστροφής στη δουλειά. Η μελέτη έλαβε μέρος στην Ελλάδα σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Η ελληνική οικονομία βασίζεται σε μεγάλο βαθμό σε αυτές τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις και αυτός είναι ο πρώτος περιορισμός μας.

Ο επόμενος περιορισμός είναι ότι το μικρό μέγεθος δείγματος της μελέτης μπορεί να μειώσει την ικανότητα εύρεσης στατιστικά σημαντικών αποτελεσμάτων. Τρίτον, η μελέτη επικεντρώνεται σε θέσεις εργασίας βοηθών με αποτέλεσμα υπάλληλοι που έχουν πιο υψηλή βαθμίδα αν απαντούσαν διαφορετικά. Τέλος, τα δεδομένα μας συλλέχθηκαν από την ίδια πηγή (δηλαδή, αυτοαναφορές), η οποία μπορεί να εγείρει ανησυχίες για κοινή μεροληψία μεθόδου. Ωστόσο, πιστεύουμε ότι η χρήση μέτρων αυτοαναφοράς των μεταβλητών μας είναι δικαιολογημένη.

### 7.3 Προτάσεις

Με τις ραγδαίες αλλαγές που επιφέρει η οικονομική παγκοσμιοποίηση, όλο και περισσότερες επιχειρήσεις δίνουν προσοχή στη διαχείριση των εργαζομένων. Με την υποκειμενική τους πρωτοβουλία, οι εργαζόμενοι μπορούν να δώσουν νέα ζωτικότητα στη λειτουργία ενός οργανισμού

Πολλές επιχειρήσεις έχουν κάνει μεγάλα βήματα για να αντιμετωπίσουν την δυσκολίες της εποχής μας και πρέπει επίσης να δώσουν μεγαλύτερη προσοχή στην ψυχολογική ασφάλεια των εργαζομένων. Στο πλαίσιο των θετικών συναισθημάτων, οι εργαζόμενοι μπορούν να βιώσουν υψηλότερα επίπεδα ψυχολογικής ασφάλειας. Όσον αφορά τη χαμηλή ψυχολογική ασφάλεια, ο αποτυχημένος χώρος εργασίας δεν ενδιαφέρεται ούτε για τα άτομα, αλλά έχει ένα μερίδιο στην απόδοσή τους.

Για οργανισμούς που προσπαθούν να δημιουργήσουν ένα ακμάζον περιβάλλον για τους εργαζόμενους τους που επιδεικνύουν διαφορές στη μάθηση, την προσοχή, τη διάθεση και την κοινωνικότητα, η ψυχολογική ασφάλεια γίνεται προϋπόθεση για τη βασική παραγωγικότητα. Οι οργανώσεις αντιμετωπίζουν σήμερα τεράστιο ανταγωνισμό και συνεχή πίεση για αλλαγή με αποτέλεσμα να χρειάζονται ικανούς, μη εξυπηρετούμενους εργαζόμενους για να ανθίσουν.

Για την ενίσχυση της ψυχολογικής ασφάλειας μεταξύ των εργαζομένων, οι προϊστάμενοι θα πρέπει να εξετάσουν το ενδεχόμενο εφαρμογής τυπικών πρακτικών για την επιχείρησή τους πριν εξερευνήσουν επιχειρηματικές ευκαιρίες σε διαφορετικές καταστάσεις. Για παράδειγμα, προσεκτικά αναπτυγμένα προγράμματα καθοδήγησης μεταξύ διευθυντικών στελεχών και εργαζομένων, προγράμματα κατάρτισης σχετικά με τον περιορισμό των κινδύνων ή εξηγήσεις για την αξία της ανάληψης τολμηρών, προληπτικών και καινοτόμων δράσεων μπορεί να δημιουργήσει εμπιστοσύνη και σεβασμό μεταξύ των προϊσταμένων και των εργαζομένων που μπορούν να χρησιμεύσουν ως βάση για την ψυχολογική τους ασφάλεια. Σε οργανωσιακό επίπεδο, είναι σημαντικό να παρέχονται συνέχεια υπηρεσίες στο χώρο εργασίας, συμπεριλαμβανομένων προστατευτικών μέτρων για την αποτροπή των προβλέψιμων πηγών άγχους (π.χ. παροχή στοχευμένης υποστήριξης με άμεση πρόσβαση σε ψυχολογικές και συμβουλευτικές υπηρεσίες) σε συνδυασμό με συγκεκριμένες δραστηριότητες κατάρτισης για την προώθηση της ανθεκτικότητας και της άνθησης.

Δεδομένου ότι οι εργαζόμενοι που ανησυχούν για διαφορούμενες καταστάσεις μπορεί να ζητήσουν βοήθεια από τους προϊσταμένους, οι διαχειριστές θα πρέπει να είναι σε θέση να διευκρινίσουν αβέβαιες ευκαιρίες και τις καλύτερες εναλλακτικές λύσεις για αυτούς τους εργαζόμενους. Εάν αυτό γίνει, οι εργαζόμενοι θα μπορούν να κατανοήσουν καλύτερα πώς οι θέσεις εργασίας τους δεν απειλούνται από νέες ευκαιρίες.

Κάποιος μπορεί να ανησυχεί για την καταλληλότητα της σύλληψης της εργασιακής άνηθης ως αναπόσπαστη δομή της παρούσας έρευνας. Όπως και οι περισσότερες εμπειρικές έρευνες για την ανάπτυξη (π.χ. Porath et al., 2012, Wallace et al., 2016), η μελέτη επικεντρώθηκε στην ανάπτυξη σε γενικό επίπεδο μέσω της συγκέντρωσης της ζωτικότητας και της μάθησης.

Στην τρέχουσα ανάλυση, οι βαθμολογίες σχετικά με τη ζωτικότητα και τη μάθηση ήταν κατά μέσο όρο ή αθροίστηκαν από μια συνολική ακμάζουσα βαθμολογία. Αυτή η προσέγγιση υπονοεί ότι ένας εργαζόμενος που έχει υψηλή βαθμολογία στη ζωτικότητα και χαμηλό στη μάθηση αποκτά μια παρόμοια συνολική ακμάζουσα βαθμολογία με έναν εργαζόμενο που βιώνει μεσαία επίπεδα τόσο ζωτικότητας όσο και μάθησης. Επειδή η άνηθη στην εργασία ορίζεται ρητά ως η κοινή αίσθηση ζωτικότητας και μάθησης, η μελλοντική έρευνα θα πρέπει να διερευνήσει πώς οι διαφορετικοί συνδυασμοί ζωτικότητας και μάθησης σχετίζονται με τα προηγούμενα και τα αποτελέσματα της άνηθης στην εργασία.

Συνοψίζοντας, το θέμα είναι ότι υπάρχουν πολλοί τρόποι με τους οποίους οι επιχειρήσεις μπορούν να διευκολύνουν την άνηθη των εργαζομένων. Πολλές από αυτές τις πρωτοβουλίες απαιτούν λίγους πόρους, σχετικά. Άλλοι είναι περισσότερο επένδυση. Το κλειδί είναι να ξεκινήσουν. Ορισμένες επιχειρήσεις ξεκίνησαν με πολύ μικρά βήματα. Βλέποντας τα θετικά και τα αρνητικά αποτελέσματα, έχουν την τάση να υποστηρίζουν αυτές τις πρωτοβουλίες ακόμη και μέσα σε δύσκολα οικονομικά κλίματα. Όταν οι εργαζόμενοι ανθίζουν, ενεργούν με προληπτικούς τρόπους για να συν-δημιουργήσουν το εργασιακό τους περιβάλλον με τρόπους που θα επιτρέψουν μεγαλύτερη άνηθη.

Η τελική σύσταση είναι ότι ο οργανισμός δίνει ιδιαίτερη προσοχή στις ψυχολογικές συνθήκες των εργαζομένων υιοθετώντας συγκεκριμένα συστήματα αξιολόγησης. Αυτή η σύσταση δεν θα ωφελήσει μόνο τους εργαζόμενους, αλλά θα συμβάλει επίσης

θετικά στον οργανισμό, επειδή η ψυχολογική κατάσταση των εργαζομένων είναι ένας κρίσιμος παράγοντας για την απασχόληση (Kahn, 1990). Για να αναπτύξουν και να καλλιεργήσουν ένα ψυχολογικά ασφαλές περιβάλλον μιας ομάδας, οι προϊστάμενοι μπορούν να κάνουν έρευνα για να κατανοήσουν ψυχολογικής ασφάλειας και το επίπεδο της άνηθης.

#### 7.4 Επίλογος

Η ψυχολογική ασφάλεια απαιτεί τόσο σεβασμό όσο και άδεια για συμμετοχή. Το ένα χωρίς το άλλο δημιουργεί μια επικίνδυνη ισορροπία που βλάπτει τους ανθρώπους με διαφορετικούς τρόπους. Μια σοβαρή ανεπάρκεια στην άδεια σπρώχνει έναν εργαζόμενο στο χείλος του πατερναλισμού, ενώ μια σοβαρή ανεπάρκεια τον μετακινεί στο χείλος της εκμετάλλευσης. Σε κάθε περίπτωση, η επιχείρηση δεν θα έχει το κίνητρο ώστε να τον ωθήσει τα αποδώσει στα καλύτερά του.

Όταν οι εργαζόμενοι συνεχώς δέχονται οδηγίες και τους λένε τι να κάνουν, το συνηθίζουν, σταδιακά γίνονται παθητικοί και δεν είναι σίγουροι για τον εαυτό τους σε σημείο που η αυτοδυναμία γίνεται προοπτική. Ζητάνε άνεση παρά ελευθερία, ασφάλεια περισσότερο από ανεξαρτησία, με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να μην ανθίζουν.

Τέλος θα ήθελα να αλλάξω πρόσωπο και να απευθύνω σε οποιοδήποτε διαβάζει αυτήν την εργασία.

Μάθετε να αγαπάτε τον εαυτό σας πρώτα. Τα άτομα με χαμηλή αυτοεκτίμηση δυσκολεύονται να αισθανθούν ψυχολογική ασφάλεια. Όποιο και αν είναι το επίπεδο αυτοσεβασμού σας, διαχέεται στη διαπροσωπική συμπεριφορά σας.

Σε περίπτωση εκμετάλλευσης, κακοποίησης ή παρενόχλησης σας, σας απαγορεύεται ο σεβασμός που δικαιούστε ως άνθρωπος. Εάν αυτό δεν πρόκειται να αλλάξει, κάποια στιγμή αυτό σημαίνει ότι μένεις μόνος, παρανοημένος ή δέχεται πυρά η φήμη σου.



Εάν δεν γίνεστε αποδεκτοί, είστε ευπρόσδεκτοι. Είστε απλά άνθρωποι. Αλλά πρέπει να ενεργήσετε για να προστατευτείτε. Εάν άλλοι δεν σας προσφέρουν ψυχολογική ασφάλεια, πρέπει τουλάχιστον να το δώσετε στον εαυτό σας καθώς εργάζεστε για να αλλάξετε τις περιστάσεις σας. Μην πιστεύετε ότι πρέπει να αποδεχτείτε την κακομεταχείριση, αυτό είναι ψέμα. Προστατέψτε τον εαυτό σας ανεξάρτητα από το τι. Η ανθεκτικότητα σας είναι η δύναμή σας. Συνδεθείτε με τους ανθρώπους σας που σας ακούνε και σας κάνουν ευτυχισμένους. Δεν είστε μόνοι.

## Βιβλιογραφία

- Alessandri, G., Consiglio, C., Luthans, F. and Borgogni, L. (2018). “Testing a dynamic model of the impact of psychological capital on work engagement and job performance”, *Career Development International*, Vol. 23 No. 1, pp. 33-47.
- Avey, J.B., Hughes, L.W., Norman, S.M. and Luthans, K.W. (2008). “Using positivity, transformational leadership and empowerment to combat employee negativity”, *Leadership and Organizational Development Journal*, Vol. 29 No. 2, pp. 110-126.
- Avey, J.B., Nimnicht, J.L. and Pigeon, N.G. (2009). “Two field studies examining the association between positive psychological capital and employee performance”, *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 31 No. 5, pp. 384-401.
- Avey, J.B., Patera, J.L. and West, B.J. (2006) “The implications of positive psychological capital on employee absenteeism.” *Journal of Leadership Organizational Studies* Vol 13 (2), pp 42–60.
- Avey, J., Reichard, R., Luthans, F. and Mhatre, K. (2011). “Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance”, *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 22 No. 12A, pp. 127-152.
- Avey, J.B., Wernsing, T.S. and Luthans, F. (2008). “Can positive employees help positive organizational change? Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors.” *Journal of Applied Behavioral Science*. Vol 44 (1), pp 48–70.
- Baer M. and Frese M. (2003). “Innovation is not Enough: Climates for initiative and psychological safety process, innovation and firm performance.” *Journal of organizational Behavior*. Vol 24: pp 45-68
- Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy: The Exercise of Control*. New York: Freeman.
- Brent, J.G. and Brett, L.W. (2015). “Development of psychological capital in an academic-based leadership education program”, *Journal of Management Development*, Vol. 34 No. 7, pp. 773-786.

- Brown S. P. and Leigh, T. W. (1996). "A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort and performance." *Journal of Applied Psychology*, 81: 358-368
- Brown, K. W. and Ryan, R. M. (2003). "The benefits of being present: The role of mindfulness in psychological well-being." *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol 84 pp 822–848.
- Carmeli, A. and Gittell, J.H. (2009). "High-quality relationships, psychological safety, and learning from failures in work organizations." *Journal of Organizational Behavior*, Vol 30, pp 709-729
- Carmeli, A. and Spreitzer, G. M. (2009). "Trust, connectivity, and thriving: Implications for innovative behaviors at work" *The Journal of Creative Behavior*, Vol 43(3), pp 169–191
- Carver, C. S. (1998). "Resilience and thriving: Issues, models, and linkages." *Journal of Social Issues*, Vol54, pp 245-266
- Carver, C. and Scheier, M., (2002). "Optimism: Handbook of Positive Psychology." *Oxford University Press*, pp. 231–243.
- Carver, C.S., Scheier, M.F. and Segerstrom, S.C. (2010). "Optimism", *Clinical Psychology Review*, Vol. 30 No. 7, pp. 879-889.
- Cenciotti, R., Alessandri, G. and Borgogni, L. (2017). "Psychological capital and career success over time: the mediating role of job crafting", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 24 No. 3, pp. 372-384.
- Chin, T., Rowley, C., Gordon, R. and Wang, S. (2018). "Chinese strategic thinking on competitive conflict: insights from Yin-Yang harmony cognition", *International Journal of Conflict Management*, Vol. 29 No. 5, pp. 683-704
- Choi, Y. and Lee, D. (2014). "Psychological capital, big five traits, and employee outcomes", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 29 No. 2, pp. 122-140
- Clark, T. R. (2019). *The 4 Stages of Psychological Safety*
- Combs, G.M., Milosevic, I., Jeung, W. and Griffith, J. (2012). "Ethnic identity and job attitude preferences: the role of collectivism and psychological capital", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 19 No. 1, pp. 5-16.

- Coombe, D. D. (2010). "Secure base leadership: A positive theory of leadership incorporating safety, exploration and positive action".
- Csikszentmihalyi, M. (1991). "Flow: The psychology of optimal experience. New York" NY: *Harper & Row*.
- Detert, J. R., and Burris, E. R. (2007). "Leadership behavior and employee voice: Is the door really open?" *Academy of Management Journal*, Vol 50, pp 869-884
- Demerouti, E., Van-Eeuwijk, E., Snelder, M. and Wild, U. (2011). "Assessing the effects of 'personal effectiveness' training on psychological capital, assertiveness and self-awareness using self-other agreement", *Career Development International*, Vol. 16 No. 1, pp. 60-81
- Diener, E., Suh, E.M., Lucas, R.E. and Smith, H.L. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological bulletin*, 125(2), p.276.
- Edmondson, A. C. (1999). "Psychological safety and learning behavior in work teams." *Administrative Science Quarterly*, Vol 44, pp 350–383.
- Edmondson, A. C. and Lei, Z. (2014). "Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct." *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, Vol 1, pp 23-43.
- Edmondson, A.C. and Mogelof, J.P. (2005). "Explaining psychological safety in innovation teams: Organizational culture, team dynamics, or personality?" *Creativity and Innovation in Organizational Teams* (pp. 109-136).
- Envick, B. R. (2005). "Beyond human and social capital: The importance of positive psychological capital for entrepreneurial success." *The Entrepreneurial Executive*, Vol 10, pp 41-52.
- Fitz-Enz, J. (2009). "The ROI of human capital: Measuring the economic value of employee performance." Second Edition. New York,
- Frazier, M.L., Fainshmidt, S., Klinger, R.L., Pezeshkan, A. and Vracheva, V., (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel Psychology*, 70(1), pp.113-165.
- Frazier, M.L. and Tupper, C., (2018). Supervisor prosocial motivation, employee thriving, and helping behavior: A trickle-down model of psychological safety. *Group & Organization Management*, 43(4), pp.561-593.

- Fredrickson, B.L. (2001). "The role of positive emotions in positive psychology: the broaden-and-build theory of positive emotions." *American Psychologist Journal* Vol56 (3), pp 218–226.
- Gerlach, R. and Gockel, C. (2018). We belong together: belonging to the principal's in-group protects teachers from the negative effects of task conflict on psychological safety. *School leadership & management*, 38(3), pp.302-322.
- Gilson, L. L. and Shalley, C. E. (2004). "A little creativity goes a long way: An examination of teams' engagement in creative processes." *Journal of Management*, Vol 30, pp 453-470
- Gupta, M., Shaheen, M. and Reddy, P.K. (2017). Impact of psychological capital on organizational citizenship behavior: Mediation by work engagement. *Journal of Management Development*.
- Halbesleben, J. R. B. and Rathert, C. (2008). "The role of continuous quality improvement and psychological safety in predicting workarounds" *Health Care Management Review*, Vol 33, pp 134-144
- Hamel, G. and Valikangas, L. (2003). "The quest for resilience" *Harvard Business Review* Vol 81(9), pp 52–63
- Hmieleski, K. M. and Baron, R. A. (2009). "Entrepreneurs' optimism and new venture performance: A social cognitive perspective." *Academy of Management Journal*, Vol 52, pp 473–488
- Hochschild, A. R. (1997). "The Time Bind: When Work Becomes Home and Home Becomes Work." *Metropolitan Books, New York*.
- Hulsheger, U. R., Anderson, N. and Salgado, J. F. (2009). "Team-level predictors of innovation at work: A comprehensive meta-analysis spanning three decades of research." *Journal of Applied Psychology*, Vol 94, pp 1128-1145
- Irshad, A. and Toor, S.U.R. (2008). "Problems and Challenges in Human Resource Management: A Case of Large Organization in Pakistan." *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, Vol 1, pp 37–47.
- Janis, I.L. (1982). "Groupthink", 2d ed. Boston: Houghton-Mifflin.
- Jiang Z., Hu X., Wang Z. and Jiang X. (2019). "Knowledge hiding as a barrier to thriving: The mediating role of psychological safety and moderating

role of organizational cynicism”, *Journal of Organizational Behavior*; Vol 40, pp 800–818.

- Judge, T. A. and Hurst, C. (2007). “Capitalizing on one’s advantages: Role of CSE.” *Journal of Applied Psychology*, Vol 92(5), pp 1212–1227.
- Jung, H.S. and Yoon, H.H. (2015). “The impact of employees’ positive psychological capital on job satisfaction and organizational citizenship behaviors in the hotel.” *International Journal of Hospitality Management*, Vol 27 (6), pp 1135–1156.
- Kahn, W. A. (1990). “Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work.” *Academy of Management Journal*, Vol 33, pp 692–724.
- Kaplan, R. and Kaplan, S. (1995). “The Experience of Nature: A Psychological Perspective.” Ulrich’s Books Inc., Ann Arbor, MI.
- Karatepe, O.M., (2013), “High-performance work practices and hotel employee performance: the mediation of work engagement.” *International Journal of Hospitality Management*, Vol 32, pp 132–140.
- Karatepe, O.M. and Karadas, G. (2014). “The effect of psychological capital on conflicts in the work-family interface, turnover and absence intentions.” *International Journal of Hospitality Management*, Vol 43 (October), pp 132–143.
- Kark, R. and Carmeli, A. (2009). “Alive and creating: The mediating role of vitality and aliveness in the relationship between psychological safety and creative work involvement.” *Journal of Organizational Behavior*, Vol 30, pp 785-804.
- Keyes, C. L. (2002). “The mental health continuum: From languishing to flourishing in life.” *Journal of Health and Social Behavior*, Vol 43(2), pp 207–222.
- Keyes, C.L.M. and Haidt, J. (2002). *Flourishing: Positive psychology and the life well-lived*. American Psychological Association.
- Klassen, R. M. and Chiu, M. M. (2010). “Effects on teachers’ self-efficacy and job satisfaction: Teacher gender, years of experience, and job stress.” *Journal of Educational Psychology*, Vol 102(3), pp 741–756.

- Kleine A., Rudolph C., Zacher H., (2019), “Thriving at work: A meta-analysis”. *Journal of organizational Behavior*, Vol 40, pp 973–999
- Kostopoulos K. C. and Bozionelos N. (2011). “Team Exploratory and Exploitative Learning: Psychological Safety, Task Conflict, and Team Performance.” *Group & Organization Management* Vol 36, pp 385-415
- Kropp, F., Lindsay, N. J. and Shoham, A. (2006). “Entrepreneurial, market, and learning orientations and international entrepreneurial business venture performance in South African firms.” *International Marketing Review*, Vol 23, pp 504–523.
- Larson, M. and Luthans, F. (2006). “Potential added value of psychological capital in predicting work attitudes.” *Leadership Organization Development Journal*, Vol 13 (2), pp 75–92
- Luthans, F. (2002), “Positive organizational behavior: developing and managing psychological strengths.” *Academy Of Management Executive*, Vol 16 (1), pp 57–72.
- Luthans, F., Avolio, B.J., Avey, J.B. and Norman, S.M. (2007). “Positive psychological capital: measurement and relationship with performance and satisfaction.” *Personnel Psychology*, Vol 60 (3), pp 541–572.
- Luthans, F., Avolio, B.J., Walumbwa, F.O. and Li, W. (2005). The psychological capital of Chinese workers: Exploring the relationship with performance. *Management and organization review*, 1(2), pp.249-271.
- Luthans, F., Luthans, K.W. and Luthans, B.C. (2004). “Positive psychological capital: going beyond human and social capital.”, *Business Horizons*, Vol 47 (1), pp 45–50.
- Luthans, F., Norman, S.M., Avolio, B.J. and Avey, J.B. (2008). “The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate-employee performance relationship.” *Journal of organizational behavior*, Vol 29 (2), pp 219–238
- Luthans, F. and Youssef, C.M. (2004). “Human, social, and now positive psychological capital management.” *Organizational Dynamics Journal*, Vol 33 (2), pp 143–160.

- Madjar, N. and Ortiz-Walters, R. (2009). "Trust in supervisors and trust in customers: Their independent, relative, and joint effects on employee performance and creativity." *Human Performance*, Vol 22, pp 128-142
- Malik, A. (2013). "Efficacy, hope, optimism and resilience at workplace-positive organizational behavior." *International Journal of Scientific and Research Publications*, Vol 3(10), pp 1-4.
- Maslow, A.H., Hirsh, E., Stein, M. and Honigmann, I. (1945). A clinically derived test for measuring psychological security-insecurity. *The Journal of general psychology*, 33(1), pp.21-41.
- Masten, A.S. and Reed, M.G.J. (2002). "Resilience in development", *Handbook of Positive Psychology*, Oxford University Press, pp. 74-88.
- May, D. R., Gilson, R. L. and Harter, L. M. (2004). "The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work." *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol, 77(1), pp 11-37.
- Nembhard, I. M. and Edmondson, A. C. (2006). "Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams", *Journal of Organizational Behavior*, Vol 27(7), pp 941-966.
- Nigah, N., Davis, A.J. and Hurrell, S.A. (2012). "The impact of buddying on psychological capital and work engagement: an empirical study of socialization in the professional services sector," *Thunderbird International Business Review*, Vol 54 (6), pp 891-905
- Nossiter Adam "35 Employees Committed Suicide. Will Their Bosses Go to Jail?". New York Times, July 2019
- O'Malley, P. (2010), "Resilient subjects: uncertainty, warfare and liberalism", *Economy and Society*, Vol. 39 No. 4, pp. 488-509
- Ostroff, C. and Kozlowski, S. W. (1993). "The role of mentoring in the information gathering processes of newcomers during early organizational socialization", *Journal of Vocational Behavior*, Vol 42, pp 170-183
- Paek, S., Schuckert, M., Kim, T.T. and Lee, G. (2015). "Why is hospitality employees' psychological capital important? The effects of



psychological capital on work engagement and employee morale”, *International Journal Of Hospital Management*, Vol 50 (September), pp 9–26.

- Paterson, T.A., Luthans, F. and Jeung, W. (2014). Thriving at work: Impact of psychological capital and supervisor support. *Journal of Organizational Behavior*, 35(3), pp.434-446.
- Peterson, S.J., Luthans, F., Avolio, B.J., Walumbwa, F.O. and Zhang, Z. (2011). “Psychological capital and employee performance: a latent growth modeling approach”, *Personnel Psychology*, Vol. 64 No. 2, pp. 427-450.
- Raundenbush S. W. and Bryk, A. S. (2001). “Hierarchical linear models: Applications and data analysis methods.” *Advanced Quantitative Techniques in the Social Sciences*, pp 504
- Rego, A., Machado, F., Leal, S. and Cunha, M.P. (2009). “Are hopeful employees more creative? An empirical study.” *Creativity Research Journal*, Vol 21 (2–3), pp 223–231.
- Rego A., Sousa F., Marques C. and Cunha E. (2012). “Authentic leadership promoting employees’ psychological capital and creativity” *Journal of Business Research*, Vol 65 (3), pp 429–437.
- Roberts, L.M., Dutton, J.E., Spreitzer, G.M., Heaphy, E.D. and Quinn, R.E. (2005). Composing the reflected best-self portrait: Building pathways for becoming extraordinary in work organizations. *Academy of Management Review*, 30(4), pp.712-736.
- Ryan, R. M. and E. L. Deci. (2001). “On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being”, *Annual Review Of Psychology*, Vol 52, pp 141–166.
- Ryan, R. M. and Frederick, C. (1997). “On energy, personality, and health: Subjective vitality as a dynamic reflection of well-being”, *Journal of Personality*, Vol 65, pp 529–565.
- Schaubroeck, J., Lam, S. S. K. and Peng, A. C. Y. (2011). “Cognition-based and affect-based trust as mediators of leader behavior influences on team performance”, *Journal of Applied Psychology*, Vol 96, pp 863-871
- Schaubroeck, J. and Merritt, D. E. (1997). “Divergent effects of job control on coping with work stressors: The key role of self-efficacy”, *Academy of Management Journal*, Vol 40, pp 738–754.

- Schein E., (1993). “How can organizations learn faster? The challenge of entering the green room”, *Sloan Management Review*, Vol 34, pp85–92
- Sheng-Hsiung T, (2019), “Workplace fun and work engagement in tourism and hospitality: The role of psychological capital”. *International Journal of Hospitality Management*, Vol 81 (2019) pp 131–140
- Schor, J., (1993). “The Overworked American: The Unexpected Decline of Leisure” Basic Books
- Schwarzer, R. (2014). “Self-Efficacy: Thought Control of Action”, *Routledge, Taylor & Francis Group*,
- Seligman, M. E. P. (1998). “Learned Optimism”, *Pocket Books*.
- Shahnawaz, M. G. and Jafri, H. (2009). “Psychological capital as predictors of organizational commitment and organizational citizenship behavior”, *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, Vol 35, pp 78-84
- Shirom, A. (2004). “Feeling vigorous at work? The construct of vigor and the study of positive affect in organizations”, *Emotional and physiological processes and positive intervention strategies*, (pp. 135–164)
- Shin, J., Taylor, M.S. and Seo, M.G. (2012). “Resources for change: the relationships of organizational inducements and psychological resilience to employees’ attitudes and behaviors toward organizational change”, *Academy of Management Journal*, Vol. 55 No. 3, pp. 727-748
- Siemen, E., Roth, A.V., Balasubramanian, S. and Anand, G. (2009). The influence of psychological safety and confidence in knowledge on employee knowledge sharing. *Manufacturing & Service Operations Management*, 11(3), pp.429-447.
- Singh, S. and Mansi, S. (2009). “Psychological Capital as Predictor of Psychological Well Being”, *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, Vol 35, pp 233–238.
- Snyder, C. R., Simpson, S. C. and Ybasco, F. C. (1996). “Development and validation of the State Hope Scale”, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol 70, pp 321–335.
- Snyder, C. R. (2000). “Handbook of Hope”, Academic Press.

- Snyder, C.R., Irving, L. and Anderson, J.R. (1991). “Hope and health: measuring the will and the ways”, *Handbook of Social and Clinical Psychology: The Health Perspective*. Pergamon Press, pp. 285–307
- Sonenshein, S., Dutton, J., Grant, A. and Sutcliffe, K. (2005). “Narratives of thriving. Presented in a symposium entitled ‘Narratives of life in organizations: Bringing organizations to life in and through stories’” Unpublished manuscript.
- Sonnentag, S. and Niessen, C. (2008). “Staying vigorous until work is over: The role of trait vigour, day-specific work experiences and recovery”, *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, Vol 81(3), pp 435-458
- Spreitzer, G. M., Lam, C. F. and Fritz, C. (2010). “Engagement and human thriving: Complementary perspectives on energy and connections to work”, *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 132–146).
- Spreitzer, G. and Porath, C. (2013). “Self-determination as nutriment for thriving: Building an integrative model of human growth at work”, *Oxford University Press*, pp. 245–258.
- Spreitzer, G., Porath, C. L. and Gibson, C. B. (2012). “Toward human sustainability”, *Organizational Dynamics*, Vol 41(2), pp 155–162.
- Spreitzer, G., Sutcliffe, K., Dutton, J., Sonenshein, S. and Grant, A. M. (2005). “A socially embedded model of thriving at work”, *Organizational Science*, Vol 16(5), pp 537–549
- Stajkovic, A.D. and Luthans, F., (1998). “Social cognitive theory and self-efficacy: going beyond traditional motivational and behavioural approaches”, *Organizational Dynamics*, Vol 26 (4), pp 62–74.
- Sweetman, D., Luthans, F., Avey, J.B. and Luthans, B.C. (2011), “Relationship between positive psychological capital and creative performance”, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol. 28, pp. 4-13.
- Tabachnick B. G. and Fidell, L. S. (2007). “Using multivariate statistics” (5th ed.). Boston.
- Taylor, S.E., Kemeny, M.E., Reed, G.M., Bower, J.E. and Gruenewald, T.L. (2000). “Psychological resources, positive illusions, and health”, *American Psychologist*, Vol. 55 No. 1, pp. 99-109

- Torralba D. K., Jose D. and Byrne J. (2020). “Psychological safety, the hidden curriculum, and ambiguity in medicine”, *Clinical Rheumatology*, Vol 39, pp 667–671.
- Tsaur, S.H., Hsu, F.S. and Lin, H. (2019). Workplace fun and work engagement in tourism and hospitality: The role of psychological capital. *International Journal of Hospitality Management*, 81, pp.131-140.
- Tugade, M.M. and Fredrickson, B.L. (2004). “Resilient individuals use positive emotions to bounce back from negative emotional experiences”, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 86 No. 2, pp. 320-330.
- Tugade, M. M., Fredrickson, B. L. and Feldman Barrett, L. (2004). “Psychological resilience and positive emotional granularity: Examining the benefits of positive emotions on coping and health”, *Journal of Personality*, Vol 72(6), pp 1161–1190.
- Ulusoy N., Mölders C., Fischer S., Bayur H., Deveci S., Demiral Y. and Rössler W. (2016). “A Matter of Psychological Safety: Commitment and Mental Health in Turkish Immigrant Employees in Germany”, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, Vol. 47(4), pp 626– 645
- Walumbwa, F. O. and Schaubroeck, J. (2009). “Leader personality traits and employee voice behavior: Mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety,” *Journal of Applied Psychology*, Vol 94, pp 1275-1286.
- Waugh, C.E., Fredrickson, B.L. and Taylor, S.F. (2008). “Adapting to life’s slings and arrows: individual differences in resilience when recovering from an anticipated threat”, *Journal of Research in Personality*, Vol. 42 No. 4, pp. 1031-1046.
- West, M. A. and Richter, A. W. (2008). “Climates and cultures for innovation and creativity at work”, *Handbook of organizational creativity* (pp. 211–236).
- Weick, K. E. and Roberts, K. (1993). “Collective mind in organizations: Heedful interrelating on fight decks”, *Administrative Science Quarterly*, Vol 38(3), pp 357-376
- Yan, W. (2011). “Eudaimonic orientation: The pursuit of the best self” Columbia, University of Missouri (Doctoral dissertation).

- Yoon J. and Solomon G. T. (2017). “A curvilinear relationship between entrepreneurial orientation and firm performance: The moderating role of employees’ psychological safety.” *International Entrepreneurship and Management Journal*, Vol 13, pp1139–1156
- Youssef, C.M. and Luthans, F. (2007). “Positive organizational behavior in the workplace: the impact of hope, optimism, and resilience”, *Journal of. Management*, Vol 33 (5), pp 774–800.
- Zhao, B., and Olivera, F. (2006). “Error reporting in organizations”, *Academy of Management Review*, Vol 31, pp 1012– 1030.

## Ερωτηματολόγιο ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ (ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ)

Το ερωτηματολόγιο αυτό διανέμεται στο πλαίσιο διπλωματικής εργασίας μεταπτυχιακού επιπέδου και αποσκοπεί στην αποτύπωση της ψυχολογικής ασφάλειας του εργαζόμενου και αν αυτό επηρεάζει την ανάπτυξή (thriving) του. Επίσης τι ρόλο παίζει το Ψυχολογικό κεφάλαιο στην ενδιάμεση σχέση των 2 παραπάνω εννοιών. **Οι απαντήσεις είναι απολύτως ανώνυμες κι εμπιστευτικές**, ενώ θα χρησιμοποιηθούν μόνο για ερευνητικό σκοπό. Δεδομένου ότι **δεν υπάρχουν σωστές και λάθος απαντήσεις**, σας παρακαλώ να είστε ειλικρινής κατά την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων θερμά για τον χρόνο που θα διαθέσετε! (διάρκεια 8 λεπτά περίπου)

ΔΗΛΩΣΕΙΣ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΟΝ/ΤΗΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟ/Η	Οι δηλώσεις που ακολουθούν αφορούν εσάς, ως εργαζόμενο/η, στη συγκεκριμένη εργασία που τώρα έχετε. Κάθε πρόταση έχει 7 διαβαθμίσεις, από το <u><b>OXI, διαφωνώ απόλυτα (1)</b></u> έως το <u><b>ΝΑΙ, συμφωνώ απόλυτα (7)</b></u> . Παρακαλούμε σημειώστε τον αριθμό που θεωρείτε ότι σας εκφράζει περισσότερο.
---	--

OXI, διαφωνώ απόλυτα			Ούτε διαφωνώ			ΝΑΙ, συμφωνώ απόλυτα
----------------------	--	--	--------------	--	--	----------------------

1	Εάν κάνετε λάθος στο εργασιακό περιβάλλον συχνά αυτό κρατείται εναντίον σας	1	2	3	4	5	6	7
2	Οι άνθρωποι στο εργασιακό μου περιβάλλον είναι σε θέση να προκαλέσουν προβλήματα και δύσκολα ζητήματα	1	2	3	4	5	6	7
3	Οι άνθρωποι στο εργασιακό μου περιβάλλον μερικές φορές απορρίπτουν τους άλλους επειδή είναι διαφορετικοί	1	2	3	4	5	6	7
4	Είναι ασφαλές να παίρνεις ρίσκο μέσα στο εργασιακό περιβάλλον	1	2	3	4	5	6	7
5	Είναι δύσκολο να ζητήσω βοήθεια από άτομα στο εργασιακό περιβάλλον	1	2	3	4	5	6	7
6	Κανείς από το εργασιακό περιβάλλον μου δεν θα ενεργούσε σκόπιμα με τρόπο που να υπονομεύει τις προσπάθειές μου	1	2	3	4	5	6	7
7	Κατά την συνεργασία μου με άτομα σε αυτό το εργασιακό περιβάλλον, εκτιμώνται και χρησιμοποιούνται οι μοναδικές δεξιότητες και τα talέντα μου	1	2	3	4	5	6	7
ΔΗΛΩΣΕΙΣ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΟΝ/ΤΗΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟ/Η		Οι δηλώσεις που ακολουθούν αφορούν εσάς, ως εργαζόμενο/η, στη συγκεκριμένη εργασία που τώρα έχετε. Κάθε πρόταση έχει 7 διαβαθμίσεις, από το <u>ποτέ (1)</u> έως το <u>πάντα (7)</u> . Παρακαλούμε σημειώστε τον αριθμό που θεωρείτε ότι σας εκφράζει περισσότερο.						

1	Μαθαίνω συχνά από την δουλειά	1	2	3	4	5	6	7
2	Συνεχίζω να μαθαίνω περισσότερα καθώς περνάει ο καιρός	1	2	3	4	5	6	7

3	Βλέπω τον εαυτό μου να βελτιώνεται συνεχώς	1	2	3	4	5	6	7
4	Δεν μαθαίνω	1	2	3	4	5	6	7
5	Αναπτύσσομαι πολύ ως άτομο	1	2	3	4	5	6	7
6	Νιώθω ζωντανός/ή και ζωηρός/ή	1	2	3	4	5	6	7
7	Έχω ενέργεια και καλή διάθεση	1	2	3	4	5	6	7
8	Δεν αισθάνομαι πολύ ενεργητικός/ή	1	2	3	4	5	6	7
9	Νιώθω εγρήγορση και ετοιμότητα	1	2	3	4	5	6	7
10	Ανυπομονώ για κάθε νέα μέρα	1	2	3	4	5	6	7

ΔΗΛΩΣΕΙΣ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΟΝ/ΤΗΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟ/Η	Οι δηλώσεις που ακολουθούν αφορούν εσάς, ως εργαζόμενο/η, στη συγκεκριμένη εργασία που τώρα έχετε. Αυτή τη φορά, δίνεται μία κλίμακα 5 σημείων, που κυμαίνεται από το <u>διαφωνώ απόλυτα (1)</u> έως το <u>συμφωνώ απόλυτα (5)</u> . Παρακαλούμε σημειώστε τον αριθμό που θεωρείτε ότι σας εκφράζει περισσότερο.
---	--

		ΟΧΙ, διαφωνώ				ΝΑΙ, συμφωνώ
1	Αισθάνομαι σίγουρος/η να αναλύσω ένα μακροπρόθεσμο πρόβλημα προκειμένου να βρω λύση	1	2	3	4	5
2	Αισθάνομαι σίγουρος/η όταν επικοινωνώ με άτομα εκτός της επιχείρησης (π.χ.	1	2	3	4	5



	προμηθευτές, πελάτες) για να συζητήσω προβλήματα					
3	Ακόμη και όταν ο προϊστάμενος/ η προϊστάμενη μου δίνει μια επιπλέον δουλειά που δεν την έκανα ποτέ, πιστεύω στην ικανότητα μου να το κάνω	1	2	3	4	5
4	Είμαι βέβαιος/η ότι μπορώ να εργαστώ υπό πίεση και δύσκολες συνθήκες	1	2	3	4	5
5	Αισθάνομαι σίγουρος/η ότι μπορώ να επιτύχω τους στόχους της εργασίας μου	1	2	3	4	5
6	Ακόμη και αν οι οργανισμοί μετατρέψουν ένα νέο σύστημα εργασίας με τρόπο δυσνόητο, είμαι ακόμα πεπεισμένος/η ότι μπορώ να μάθω νέα πράγματα από αυτό το σύστημα	1	2	3	4	5
7	Είμαι αισιόδοξος/η για το τι θα μου συμβεί στο μέλλον σε ό,τι σχετίζεται με τη δουλειά μου.	1	2	3	4	5
8	Στην δουλειά μου κάθε πρόβλημα έχει λύση	1	2	3	4	5
9	Πιστεύω ότι όλα τα προβλήματα που εμφανίζονται στη δουλειά μου έχουν πάντα μια καλή πλευρά.	1	2	3	4	5
10	Εάν πρέπει να αντιμετωπίσω μια κακή κατάσταση, πιστεύω ότι όλα θα αλλάξουν για καλό.	1	2	3	4	5
11	Πιστεύω ότι στο μέλλον θα επιτύχω στην δουλειά μου	1	2	3	4	5
12	Πάντα κολλούσα σε ένα πρόβλημα και διαπίστωνα ότι το πρόβλημα δεν μπορώ να κάνω κάτι	1	2	3	4	5

13	Επί του παρόντος επιδιώκω ενεργά τους εργασιακούς μου στόχους	1	2	3	4	5
14	Έχω διάφορους τρόπους για να επιτύχω τους εργασιακούς μου στόχους	1	2	3	4	5
15	Όταν διαπιστώσω ότι η αξιολόγηση της απόδοσης μου είναι μικρότερη από τον αναμενόμενο στόχο, προσπαθώ να βρω τρόπους βελτίωσης και μετά ξεκινώ να βελτιώνομαι	1	2	3	4	5
16	Τώρα, αισθάνομαι ότι είμαι ενεργητικός για την επίτευξη των εργασιακών μου στόχων	1	2	3	4	5
17	Όταν θέτω εργασιακούς στόχους και πρόγραμμα δράσης, συγκεντρώνομαι στο να επιτύχω τους στόχους	1	2	3	4	5
18	Αντιμετωπίζω τους στόχους μου με βάση το γνωμικό «Όπου υπάρχει θέληση, υπάρχει τρόπος».	1	2	3	4	5
19	Συνήθως διαχειρίζομαι τις δυσκολίες με τον ένα ή τον άλλο τρόπο στη δουλειά.	1	2	3	4	5
20	Συνήθως αντιμετωπίζω ήρεμα τα αγχωτικά πράγματα στη δουλειά	1	2	3	4	5
21	Ακόμη και αν αποτύχω στο να κάνω καλά τη δουλειά μου, θα προσπαθήσω να την κάνω ξανά με επιτυχία	1	2	3	4	5
22	Παρόλο που η υπερβολική ευθύνη στη δουλειά με κάνει να νιώθω άβολα, μπορώ να τα καταφέρω	1	2	3	4	5
23	Έχω κουράγιο και είμαι έτοιμος/η να αντιμετωπίσω δυσκολίες στη δουλειά.	1	2	3	4	5

24	Όταν έχω έρθει αντιμέτωπος/η με απογοήτευση στην δουλειά, έχω «πέσει» αλλά μπορούσα γρήγορα να το ξεπεράσω.	1	2	3	4	5
----	---	---	---	---	---	---

<b>ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ</b>		<b>Παρακαλώ συμπληρώστε τα παρακάτω στοιχεία. Βάλτε ένα (✓) στο αντίστοιχο τετραγωνάκι</b>	
<b>ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ</b>			
1	Φύλο	<input type="checkbox"/> Άνδρας	<input type="checkbox"/> Γυναίκα
2	Ηλικία	<input type="checkbox"/> 18 – 25 <input type="checkbox"/> 41-55	<input type="checkbox"/> 26-40 <input type="checkbox"/> 56+
	Επίπεδο εκπαίδευσης	<input type="checkbox"/> Απόφοιτος/η Γυμνασίου/ Λυκείου <input type="checkbox"/> Απόφοιτος/η Τ.Ε.Ι. <input type="checkbox"/> Απόφοιτος/η Α.Ε.Ι. <input type="checkbox"/> Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου <input type="checkbox"/> Άλλο:_____	
4	Οικογενειακή κατάσταση	<input type="checkbox"/> Άγαμος/η <input type="checkbox"/> Διαζευγμένος/η <input type="checkbox"/> Άλλο:_____	
<b>ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΚΑΘΕΣΤΩΣ</b>			
5	Το είδος της απασχόλησης	<input type="checkbox"/> Πλήρους Απασχόλησης <input type="checkbox"/> Μερικής απασχόλησης <input type="checkbox"/> Αορίστου χρόνου <input type="checkbox"/> Ορισμένου Χρόνου	

		<input type="checkbox"/> Άλλο: _____	
6	Χρόνος προϋπηρεσίας στην παρούσα θέση	<input type="checkbox"/> Λιγότερο από 1 χρόνο <input type="checkbox"/> 3 – 6 χρόνια άνω	<input type="checkbox"/> 1 – 3 χρόνια <input type="checkbox"/> 6 χρόνια και άνω

*Σας ευχαριστώ πολύ για τη συνεργασία 😊*